

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRAL DE SERVICIO AL CLIENTE
EN COMFENALCO VALLE**

MARCELO GONZALEZ ALVAREZ

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERIA
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE PRODUCCION
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2005**

**ELABORACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRAL DE SERVICIO AL CLIENTE
EN COMFENALCO VALLE**

MARCELO GONZALEZ ALVAREZ

**Pasantia para optar el titulo de
Ingeniero Industrial**

**Director Académico
CIRO MARTÍNEZ OROPESA
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERIA
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE PRODUCCION
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI**

2005

A mi hermano Alvaro Andres González Garzón por la motivación y paciencia, a mis padres por su entrega, y a Rocio Villamarín con todo mi amor.

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales.

ALEJANDRO SILVA

Director

Santiago de Cali, 20 de Noviembre de 2005

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi agradecimiento a:

COMFENALCO VALLE por la ayuda prestada para la investigación de dicho trabajo.

Ricardo Gómez Fernandez, Ingeniero Industrial, Director de Mejoramiento Continuo COMFENALCO VALLE, por sus valiosas orientaciones y la colaboración para realizar este proyecto.

Orlando Silva Osorio, Ingeniero Industrial y Profesional de Mejoramiento Continuo en COMFENALCO VALLE, Por su constante motivación en este trabajo y la cooperación para la consecución del mismo.

Ciro Martínez Oropesa por su constante guía como profesional y docente-

CONTENIDO

	Pag.
RESUMEN	1
INTRODUCCION	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
2. JUSTIFICACIÓN	7
3. OBJETIVO GENERAL	9
3.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS	9
4. MARCO REFERENCIAL	10
5. METODOLOGÍA	15
5.1. HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN	16
6 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	17
6.1. QUIÉN ES COMFENALCO VALLE?	17
6.2. OBSERVACIONES REALIZADAS EN LOS PUNTOS DE ORIENTACION DE EPS EN LAS SEDES DE COMFENALCO VALLE	22
6.2.1. Sede Buga	24
6.2.2. Sede SERRINAS- Palmira	25
6.2.3. Sede Norte	26
6.2.4. Sede San Marcos	27
6.3. IMPACTO DEL SERVICIO AL CLIENTE TELEFONICO.	28
7. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO EN EL SISTEMA INTEGRAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN COMFENALCO VALLE	37
7.1. OUTSOURCING COMO SOLUCIÓN	37
7.2. MAPA DE NEGOCIOS	38

7.3.	PROCESOS DE INTERRELACION Y OPERATIVIDAD EN EL SISTEMA INTEGRAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN COMFENALCO VALLE	39
7.4.	MODELO DE ATENCIÓN INTEGRAL DEL CLIENTE EN COMFENALCO VALLE	43
7.5.	PROPUESTA DE ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE EN COMFENALCO VALLE	56
7.5.1.	Rol del Jefe de Servicio al Cliente	57
7.5.2.	Rol del Profesional de Servicio al Cliente.	58
7.5.3	Responsabilidades del analista de la orientación.	61
8.	ANÁLISIS DE ATRIBUTOS	63
9.	DEFINICIÓN DE PROCESOS DE LOS PUNTOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	79
9.1.	PROCESO DE ORIENTACIÓN E INFORMACIÓN	79
9.1.1.	Producto Y/O Servicio 1: Orientación Física A Los Usuarios Hacia Los Servicios Y Accesibilidad A Los Mismos.	79
9.1.2.	Producto Y/O Servicio 2: Información Básica Del Portafolio De Servicios, Derechos Y Deberes	80
9.1.3.	Producto Y/O Servicio 3: Información Actualizada De Los Clientes Para El Customer Relationship Management	88
9.1.4.	Producto Y/O Servicio 4: Generación De Reportes	89
9.2.	PROCESO DE RECOPIACIÓN Y TRÁMITE DE LA INFORMACIÓN (DEL MACRO PROCESO DE QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS).	89
10.	MEDICION DE LA GESTION EN LOS PUNTOS DE ORIENTACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE	91
11.	CANALES DE COMUNICACIÓN Y RECURSOS	94
11.1.	PROPUESTA MANEJO LÍNEA 18000	94
11.2.	RECURSOS	95
11.2.1.	Turnos	96
11.2.2.	Propuesta de Diseño y ubicación para Orientación del Punto de Atención al Cliente en Torre APBS.	97
11.2.3.	Propuesta De Diseño Y Ubicación Del Punto De Atención Al Cliente De Forma Presencial En El Centro Múltiple De	98

11.3.	Servicios En La Torre C En El Negocio De AS&S. COSTOS ACTUALES.	99
12.	CONCLUSIONES	100
13.	RECOMENDACIONES	101
	BIBLIOGRAFÍA	102
	ANEXOS	103

LISTA DE FOTOS

	Pag.
FOTO 1. Instalaciones de Comfenalco Valle Sede Buga.	36
FOTO 2. Instalaciones Comfenalco Valle Sede Palmira.	38
FOTO 3. Instalaciones Camfenalco valle Sede Norte Cali.	40

LISTA DE CUADROS

	Pag.
Cuadro 1. Satisfacción Atención Telefónica - índice de satisfacción, escala de 1 a 7 - EPS empresa	44
Cuadro 2. Satisfacción con Asesores Comerciales y otros funcionarios -Índice de Satisfacción, escala de 1 a 7 – Empresa	45
Cuadro 3. Satisfacción Servicios Administrativos - índice de satisfacción, escala de 1 a 7 – EPS – personas	45
Cuadro 4. Satisfacción Atención Telefónica - índice de satisfacción, escala de 1 a 7 – CAJA- empresa	46
Cuadro 5. Satisfacción Servicio Asesores y otros Funcionarios - índice de satisfacción, escala de 1 a 7 -	47
Cuadro 6. Satisfacción con los Servicios Administrativos - índice de satisfacción, escala de 1 a 7 – CAJA- personas	48
Cuadro 7. Manifestaciones Radicadas en COMFENALCO VALLE desde Enero a Diciembre de 2005.	63
Cuadro 8. Manifestaciones recibidas por Macro proceso de APBS y AS&S en los meses de Enero A Diciembre de 2005 COMFENALCO VALLE.	64
Cuadro 9. Manifestaciones recibidas por Macro proceso de APBS y AS&S en los meses de Enero A Diciembre de 2005 COMFENALCO VALLE.	64
Cuadro 10. Principales atributos / causas detectados por las manifestaciones recibidas en COMFENALCO VALLE.	65
Cuadro 11. Número de Quejas y reclamos recibidos en los procesos y subprocesos de EPS en COMFENALCO VALLE.	66
Cuadro 12. Principales Quejas Y Reclamos Por Atributo / Causa Por Proceso de consulta externa en medicina general y especializada en COMFENALCO VALLE	66
Cuadro 13. Principales Quejas Y Reclamos Por Atributo / Causa Por Proceso de Administración de la red prestadora de Servicios de Salud en COMFENALCO VALLE	68
Cuadro 14. Principales Quejas Y Reclamos Por Atributo / Causa Por Proceso de autorizaciones en Salud en COMFENALCO VALLE	69
Cuadro 15. Principales Quejas Y Reclamos Por Atributo / Causa	70

	Por Proceso Clínico en COMFENALCO VALLE	
Cuadro 16.	Principales Quejas Y Reclamos Por Atributo / Causa Por Proceso de consulta médica general y especializada de Urgencias en COMFENALCO VALLE	71
Cuadro 17.	Principales Quejas Y Reclamos Por Atributo / Causa Por Proceso de Atención de Promoción y prevención de enfermedades en COMFENALCO VALLE	72
Cuadro 18.	Principales Quejas Y Reclamos Por Atributo / Causa en el Subproceso de Prestación de Servicios de Cirugía en COMFENALCO VALLE	73
Cuadro 19.	Principales Quejas Y Reclamos Por Atributo / Causa en el Proceso de Consulta externa en Odontología General y Especializada en COMFENALCO VALLE	74
Cuadro 20.	Principales Quejas Y Reclamos Por Atributo / Causa en el Proceso de Administración de prestaciones económicas en COMFENALCO VALLE	74
Cuadro 21.	Principales Quejas Y Reclamos Por Atributo / Causa en el Proceso de Atención Hospitalaria En sede Principal en COMFENALCO VALLE	75
Cuadro 22.	Cuadro 22: Principales Quejas Y Reclamos Por Atributo / Causa en el Proceso de Consulta Odontológica General y Especializada de Urgencias en COMFENALCO VALLE	75
Cuadro 23.	Manifestaciones Por Tipo (Quejas, reclamos, comentarios positivos y Sugerencias) en los meses de Enero a Agosto de 2.005 en COMFENALCO VALLE	75
Cuadro 24.	Eficiencia Global de las Manifestaciones Radicadas, Solucionadas en porcentaje en los meses de Enero a Agosto de 2.005 en COMFENALCO VALLE	76
Cuadro 25.	Manifestaciones por Quejas, reclamos, comentarios positivos y Sugerencias Recibidas en Recepción en forma telefónica, personal, formal en los meses de Enero a Agosto de 2.005 en COMFENALCO VALLE	77

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa de Negocios en COMFENALCO VALLE	39
Figura 2. Interrelación del Sistema Integral de Atención al Cliente en COMFENALCO VALLE	40
Figura 3. Operatividad del Sistema Integral de Atención al Cliente en COMFENALCO VALLE	41
Figura 4. Modelo de Sistema Integral de Servicio al Cliente en COMFENALCO VALLE	43
Figura 5. Estructuro del Departamento de Servicio al Cliente en COMFENALCO VALLE.	56
Figura 6. Propuesta de Diseño y ubicación para Orientación del Punto de Atención al Cliente en Torre APBS.	97
Figura 7. Propuesta De Diseño Y Ubicación Del Punto De Atención Al Cliente De Forma Presencial En El Centro Múltiple De Servicios En La Torre C En El Negocio De AS&S.	98

LISTA DE ANEXOS

Anexo A.	Encuesta de Mercadeo	Pág. 129
Anexo B.	Perfil Analista de Orientación	131

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es elaborar un modelo integral de orientación para el servicio al cliente en COMFENALCO VALLE, organización encargada de prestar el Servicio medico EPS, y caja de compensación en la región del Occidente Colombiano. Se analiza la situación actual de la empresa en cuanto a los sitios de orientación existentes en las diferentes sedes de COMFENALCO VALLE, en el departamento del Valle del Cauca, teniendo en cuenta la señalización, el espacio físico y las debilidades de cada uno de ellos.

Se materializa el impacto del servicio al cliente por teléfono en COMFENALCO VALLE, teniendo en cuenta la importancia de las herramientas tecnológicas como lo es un *contac center*, -centro de contacto- y las estrategias a seguir enfocadas en mantener el posicionamiento de calidad de servicio ofrecido para los afiliados.

Para entender mejor el funcionamiento de la organización se dibuja el mapa de procesos, de los cuatro negocios fundamentales de COMFENALCO VALLE como lo son APBS -Administración de Planes de Beneficio de Salud-, AS&S -Administración de Subsidios y Servicios de Caja-, Droguerías y Servicios Financieros.

Así se plantea el modelo del Sistema Integral de Servicio al Cliente, explicando cuales son sus componentes, funciones, productos / servicios y Planes de acción a tener en cuenta para cada uno de ellos.

Se identifican las principales expectativas y percepciones de los clientes que utilizan los servicios de las orientaciones, enfocando primero el mejoramiento en el negocio de APBS o Sector de la EPS, debido a la distinción que ocupa a nivel nacional, catalogando a COMFENALCO VALLE como la EPS número uno en el país, y además por ser uno de los negocios de más utilizados por los afiliados.

Por último se depuran los diferentes canales de comunicación utilizados, y los recursos necesarios para el manejo adecuado de ellos, así como los costos que se incurren para el funcionamiento.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa debe estar consciente que trabajar en un mercado competitivo exige como condición de supervivencia lograr un determinado nivel de servicio. De su capacidad estratégica depende que pueda identificar qué nivel mínimo de servicio debe lograr para mantenerse en el mercado y cuál es el nivel de servicio que le permite lograr la ventaja competitiva en determinados segmentos de mercado.

Por esto, COMFENALCO VALLE, empresa líder en el mercado, como EPS y Caja de Compensación familiar, considera las estrategias necesarias para solucionar los conflictos que surgen dentro de la institución tales como:

- La empresa establece estándares de rendimiento para cada departamento y en consecuencia éste lucha por alcanzarlos, lo que puede en determinados casos contradecir la estrategia seleccionada.

- Cada departamento puede tener una percepción diferente de cuál es el servicio más eficiente para la empresa.

El objetivo primordial es elaborar un modelo de Servicio al Cliente que satisfaga el nivel de servicio esperado, manteniendo información oportuna y efectiva, orientaciones veraces, identificando las expectativas y necesidades de los afiliados. Integrando a todos los actores, como son: El Comité de Servicio al cliente, los clientes, los canales de comunicación, el proceso de Quejas, reclamos y sugerencias, mejoramiento continuo y todos los funcionarios de la organización.

Para poder diagnosticar la calidad del Servicio al Cliente es necesario realizar un análisis situacional que ofrezca ideas que susciten un mejoramiento en el proceso.

El verdadero objetivo de cualquier empresa es uno solo: Crear y mantener clientes. Toda actividad, estrategia u objetivo que haga parte de la visión, cultura y valores corporativos debe responder a este propósito.

Pensando en esto, COMFENALCO VALLE ve la importancia de brindar un servicio de calidad a todos sus afiliados, busca elaborar un Sistema Integral de Atención al Cliente, con estándares óptimos de servicio, mejorando el manejo actual de las orientaciones y teniendo en cuenta a su mejor evaluador: Los Clientes.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

No existe actualmente en COMFENALCO VALLE, un Sistema Integral, que proporcione conocimiento y entendimiento del cliente; medición de los sistemas de servicio al cliente y desarrollo de empleados dedicados a ofrecer servicio de calidad.

En búsqueda de brindar una mejor atención en calidad a los afiliados y usuarios de COMFENALCO VALLE, establece que la elaboración de un sistema integral de Servicio al cliente es una estrategia que mantiene la fidelización de los usuarios, y debe caracterizarse por tres actitudes específicas:

- Para COMFENALCO VALLE, la atención y servicio al cliente ha pasado de ser algo importante para la empresa a ser la fuerza motriz que guía los destinos de la organización.
- COMFENALCO VALLE ha entendido que las personas son las encargadas de prestar una gran atención y un excelente servicio al cliente. No son las estrategias, ni las computadoras, ni los edificios, ni la razón social, ni las nuevas tecnologías las responsables por la satisfacción del cliente, sino las personas; todos y cada uno de los miembros de la empresa.

- COMFENALCO VALLE ha identificado que el servicio al cliente y la satisfacción en el trabajo son dos conceptos que van de la mano. Las empresas conocidas por prestar un excelente servicio a sus clientes son generalmente las mismas que se destacan por ser un excelente lugar donde trabajar.

2. JUSTIFICACIÓN

La calidad del servicio toma como referencia al cliente. Es más fácil y rentable hacer negocios con clientes leales y satisfechos, que tratar de reemplazarlos continuamente por consumidores nuevos, ello justifica una investigación planificada y estructurada de sus necesidades y expectativas.

Desafortunadamente, muchas veces no se conocen con exactitud el concepto que se han formado los clientes sobre los servicios, y lo que es más grave aún, carecen de información suficiente para conocer la evolución de tales conceptos en el transcurso del tiempo.

COMFENALCO VALLE no cuenta con un departamento de atención y servicio al cliente, delegando incluso esta importante tarea a otras dependencias, y a veces se piensa erróneamente que ésta debe ser una función del departamento de ventas. Sin embargo, la atención y el servicio al cliente debe ser responsabilidad de todas y cada una de las personas que forman parte de la empresa. Todas las personas, desde el presidente hasta el guardia de seguridad, son representantes de la empresa, ya que sus acciones, actitud personal y excelencia en el trabajo, influyen en la decisión del cliente de comprar y mantenerse como cliente leal a la empresa.

La realización de este proyecto, debe incidir en primer lugar en la comunidad que recibe y se beneficia con el servicio, y por otra parte a COMFENALCO VALLE, esta dirigido a propiciar la fidelización del cliente, desarrollando una cultura de calidad en el servicio, a través de una atención efectiva y oportuna, en la cual se identifiquen y se solucionen las necesidades y expectativas de los afiliados cuando utilicen los productos y o servicios.

3. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Sistema Integral de Servicio al Cliente, efectivo y capaz de mejorar la satisfacción del cliente de COMFENALCO VALLE, por medio del mejoramiento de la calidad de la atención, ofreciendo una oportuna información, orientación sobre los derechos y deberes, así como la información sobre el acceso a productos y servicios, su forma de uso y atención personalizada, identificando permanentemente sus expectativas y necesidades, manteniendo la filosofía del mejoramiento continuo.

3.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar las características y situación actual del servicio ofrecido al cliente en COMFENALCO VALLE.
- Dibujar el mapa de procesos en cuanto a quejas, reclamos y sugerencias establecido en la actualidad en COMFENALCO VALLE.
- Identificar las expectativas y percepciones de los clientes a partir de atributos que definen cada tipo de servicio.
- Identificar los canales de comunicación más eficaces que contribuyan a la satisfacción del afiliado, propiciando relaciones a largo plazo, que ayuden a identificar permanentemente las necesidades de los clientes y como atenderlas con rapidez y efectividad.

4. MARCO REFERENCIAL

Un servicio es el acto o el conjunto de actos mediante el cual se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente.

Al abordar el servicio al cliente hay que conceptualizar adecuadamente tres aspectos interrelacionados del mismo:

- **Demanda de servicio.** Son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad del mismo para pagarlo con tales características.
- **Meta de servicio.** Son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.
- **Nivel de servicio.** Grado en que se cumple la meta de servicio.

Lo anterior lleva a replantear el esquema tradicional de distribuir lo que se ofrece al esquema de distribuir lo que el cliente necesita. Para ello Comfenalco Valle debe definir una filosofía de servicio, expresada en términos de: actitud, organización y responsabilidad que abra paso al establecimiento de una estrategia de servicio.

Los elementos a considerar para establecer una estrategia de servicio:

- **El cliente.** Hay que identificar con exactitud quién es el cliente y las necesidades y deseos que éste realmente tiene.
- **La competencia.** Hay que identificar las fortalezas y debilidades de los competidores y con ello establecer un servicio al cliente mejor que la competencia, o sea, que proporcione ventaja competitiva.
- **Los patrones, costumbre y posibilidades** de los clientes

La estrategia de servicio requiere ser evaluada en término de cuánto ingreso reporta a la empresa y cuál es el costo que implica su aplicación para garantizar la viabilidad de tal estrategia.

En la elaboración de la estrategia de servicio en el marco de la competencia se debe considerar que un nivel de servicio muy bajo, aunque sea "económico", a la larga hace bajar, en el transcurso del tiempo, la cuota de participación en el mercado y conduce a perder éste último.

Al establecer la estrategia de servicio al cliente deben considerarse otros factores como:

- **Los segmentos del mercado.** El mercado no puede analizarse sólo globalmente, sino en sus variados estratos o segmentos, ya que cada uno tiene un comportamiento atendido a diferentes

factores y tienen distinta repercusión en la empresa. Para segmentar el mercado se hace necesario seleccionar los parámetros que definen la comunidad de actitud de los clientes. Entre estos parámetros pueden señalarse:

- ☐ Ubicación geográfica
- ☐ Rama de actividad
- ☐ Sexo
- ☐ Nivel de ingreso
- ☐ Nivel profesional
- ☐ Condiciones de vida
- ☐ Condiciones medio ambientales
- ☐ Otros

Para cada segmento debe diseñarse un nivel de servicio específico. No es económico generalizar el mismo nivel de servicio a todo el mercado.

- **La posición del producto en su ciclo de vida.** No es el mismo nivel de servicio que se debe ofrecer para un producto cuando está en la fase de lanzamiento que para uno que está en la etapa de madurez.
- **Componentes del servicio al cliente.** El nivel de servicio se puede expresar por:

- ☐ El nivel de servicio ofrecido
- ☐ El nivel de servicio proporcionado
- ☐ El nivel de servicio percibido por el cliente

El objetivo de la empresa debe ser garantizar que no existan diferencias entre el nivel de servicio ofrecido y el nivel de servicio percibido, en ninguno de los componentes del servicio

El servicio al cliente tiene como componentes:

- ☐ Calidad del producto
- ☐ Variedad de productos
- ☐ Características del producto
- ☐ Fiabilidad del producto
- ☐ Servicio de posventa
- ☐ Costo
- ☐ Disponibilidad
- ☐ Tiempo de respuesta
- ☐ Tiempo de entrega
- ☐ Actitud

En cada caso debe valorarse a partir de la apreciación del cliente cuáles son los elementos de mayor peso y alrededor de ellos diseñar el mejoramiento del nivel de servicio. Para realizar este estudio se pueden hacer encuestas a una muestra representativa y estratificada por cada segmento de mercado donde se solicite ponderar el nivel de importancia de cada elemento (la suma debe ser 100 puntos) u ofrecerle una gama de opciones alternativas entre elementos para que el cliente manifieste sus preferencias.

- **Evolución de la competencia y de las necesidades del cliente.**

Hay que llegar a visionar cuál será el comportamiento de las

necesidades del cliente (cambios en la ponderación de los elementos del servicio) y de los competidores en un futuro para a partir de ahí poder delimitar en la estrategia las acciones para mantener la competitividad. Cuando no se analiza este factor puede lograrse un éxito competitivo hoy pero que mañana se verá como se va perdiendo terreno utilizando la misma política que dio el éxito.

5. METODOLOGIA

- Analizar la situación actual e investigación del proceso.
- Visitar los diferentes puntos de orientación en las regionales para verificar la orientación, distribución, perfil de orientadores, evaluar competencias, identificación de necesidades, recursos tecnológicos, canales de comunicación utilizados y desarrollar un diagnóstico.
- Evaluar las expectativas, atributos esenciales del servicio y las percepciones que se forma el cliente de cada aspecto que definen su satisfacción.
- Elaborar estrategias y plan de mejoramiento.

En la primera etapa del proyecto se realiza un diagnóstico situacional para determinar las oportunidades de mejora a corto, mediano y largo plazo. En la segunda etapa se proponen cambios en los procesos y sistemas actuales, para esto se requiere el desarrollo de un nuevo sistema, nuevos procedimientos de trabajo, la modificación de las normativas y reglamentos vigentes.

5.1. HERRAMIENTAS DE MEDICION

- **La determinación de los estándares de calidad:** Son los valores de referencia para los resultados que se obtienen y que se quieren medir, ya que se consideran decisivos.
- **Indicadores de Calidad:** Son elementos de medida que permiten, en un periodo establecido y de acuerdo al impacto de cada indicador en la prestación del servicio, de una forma global, conocer el resultado de diversos aspectos del servicio de orientación.
- **Encuestas de satisfacción:** Es otra de las herramientas de que se dispone para conocimientos de grado de satisfacción, ante la calidad percibida, por parte del cliente externo (afiliados y usuarios) y del cliente interno (personal). La encuesta de clima laboral se realiza una vez cada año. Además de las encuestas, los pacientes disponen del formulario de quejas, sugerencias y reclamos, a través de los cuales, y en cualquier momento, pueden expresar libremente su opinión acerca de cualquier aspecto asistencial, de servicios o infraestructura de las dependencias para dar curso a potenciales acciones de mejora.
- **Auditorias:** son la herramienta de control sobre la totalidad del sistema de calidad mediante revisiones periódicas. La revisión del sistema mediante estas auditorias implica la actualización y buen funcionamiento del sistema de calidad en todos sus aspectos.

6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

6.1. QUIÉN ES COMFENALCO VALLE?

La necesidad de compensar al trabajador por el sostenimiento de la familia dio origen en 1957 al Sistema de Subsidio Familiar Monetario en Colombia y éste a su vez a las Cajas de Compensación familiar como las instituciones encargadas de su administración.

Un grupo de empresarios Vallecaucanos miembros de la Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO, había conseguido organizarse y crear una institución representativa del gremio que recaudara los aportes patronales de la región y efectuara el pago del subsidio familiar monetario a los trabajadores que devengaran menos de cuatro salarios mínimos, por cada beneficiario que conviviera y dependiera económicamente de ellos, para de esta manera ayudarles a aliviar la carga económica que comprendía el sostenimiento del hogar.

COMFENALCO VALLE se creó hace más de 45 años al amparo de la norma del Gobierno Nacional que dio vida legal al sistema de seguridad social. En ese entonces su misión como la de todas las Cajas, era exclusivamente recibir los aportes de las empresas afiliadas y pagar el subsidio en dinero a sus beneficiarios para aliviar al trabajador de la carga económica que representa el sostenimiento de su familia.

En 1958, año en que se fundó Comfenalco, los trabajadores afiliados fueron 1.379 y 2.935 beneficiarios correspondientes a 141 empresas y la cuota que se pagaba era de \$18 por cada hijo del trabajador. Esta cifra se ha incrementado continuamente, hasta llegar a los \$12.611 que se pagan hoy, no solo por los hijos sino por las personas a cargo - Departamento de Bioestadística Comfenalco Valle Agosto de 2005-.

La Caja estuvo ubicada en el sexto piso del Edificio Garcés hasta 1.972 año en que se inauguró el edificio sede en el que actualmente están ubicadas nuestras oficinas y algunas dependencias para la atención de los afiliados.

Posteriormente, se vio la necesidad de que las Cajas de Compensación prestaran también asistencia social, así se ampliaron los objetivos y funciones de estas corporaciones y se empezó a brindar a los afiliados el subsidio en servicios, consistente en programas de salud en 1965, con la apertura de los primeros consultorios médicos y odontológicos y el servicio de vacunación, en los primeros 10 días consultaron 30 pacientes en medicina y 20 en odontología, y estos pacientes pagaron \$2 por la cita.

Ya en 1973 se empezaban a dictar cursos de modistería y se otorgaban becas escolares, abriendo camino a los ambiciosos proyectos de Educación Formal, no formal y de Desarrollo Empresarial que hoy en día llevan de la mano al usuario de la Caja a ubicarse maravillado, frente a los computadores de Biblionet.

En marzo de 1981 se abrieron las puertas del Centro Recreacional y Vacacional Yanaconas y en 1991 las del Centro Deportivo Valle del Lili, ampliando la oferta en recreación y deportes para brindar variedad de servicios, incluyendo el de la Agencia de Viajes.

En 1984 se ofreció el primer programa de vivienda en Los Guadales, constituyéndose Comfenalco en la primera Caja del Valle de Cauca en ofrecer y vender casas de interés social con amplia financiación. Desde entonces ha dotado, con sus programas habitacionales propios y en convenio, a mas de 20.000 familias, sin contar con los beneficios del subsidio de vivienda que cada año logra mayor cobertura en la población afiliada.

Su crecimiento y desarrollo ha sido continuo desde sus inicios y especialmente acelerado en el último quinquenio tanto en lo que respecta al número de empresas afiliadas como al número de trabajadores asociados.

Para la atención de toda la familia cuenta con los más completos servicios de salud, capacitación, educación, vivienda, recreación, turismo, deportes, Mercadeo Social y una amplia gama de programas especiales.

Actualmente, el cambio en el Sistema de la Seguridad Social a nivel nacional, establecido mediante la aprobación de la Ley 100 de 1993 permite a la Caja crear la Entidad Promotora de Salud –EPS- encargada de brindar a los afiliados el Plan Obligatorio de Salud –POS-

contribuyendo así al beneficio de la comunidad en general y al logro del esquema planteado por la Organización Mundial de la Salud.

Igualmente se obtuvo la autorización según Resolución 893 del 1995 de Noviembre del Plan Complementario de Urgencias, Hospitalización, Cirugía y Maternidad - U.H.C.M. -, mediante el Programa de Medicina Prepagada.

En 1.997, Comfenalco abre su sede en el Municipio de Palmira, ofreciendo los servicios de Caja como son recreación, turismo, vivienda, educación y capacitación, mercadeo social y de salud con atención en medicina general, pediatría, ginecología, odontología, higiene oral, fomento de la salud, laboratorio clínico, droguería.

En 1998 realiza la fusión con Comfenalco Buga, lo que permite expandirse mas por la región, ofreciendo los servicios de Caja y operar como EPS es este municipio, igualmente a través de la fusión se obtiene el acceso al Club Guadalajara de Buga, lo que permitió consolidar aun más la imagen a nivel departamental.

En el 2000 se oficializo y se puso en operación la Clínica Comfenalco Valle.

Durante el año 2001 se da inicio por primera vez en el Sistema del Subsidio Familiar y previa autorización del ente regulador, a la financiación de vivienda de interés social a largo plazo, una forma de reactivar la construcción de proyectos, lo que permitió la aprobación de 501 créditos.

En el 2002 se inauguró el Centro Múltiple de Servicios y Centro Cultural que cuenta con cinco pisos y mezanine, auditorios, salas y salones, una plazoleta de servicios que integra las demás instalaciones de la Caja, tres sótanos con parqueaderos, moderna tecnología en sistemas, seguridad, sonido y amplios espacios para la atención de los afiliados, con un área total construida de 17.000 M2 aproximadamente, integrando las áreas de registro y aportes, educación y cultura, recreación, agencia de viajes y vivienda.

Cabe anotar que Comfenalco Valle esta trabajando en su macroproyecto denominado Vallegrande que consta de 4.274 casas, proyectadas para su ejecución en 6 sectores.

Como resultado del esfuerzo realizado en equipo, Comfenalco Valle ha sido merecedor del Premio al Desarrollo Empresarial en el mes de Noviembre de 1993 otorgado por la Corporación para el Desarrollo Humano y Empresarial –CODHE-, y en este mismo año el Director de la Caja fue galardonado con el mérito de Ejecutivo Sobresaliente por la Cámara Junior de Cali, en 1995 fue merecedora del premio Mercurio de Oro, otorgado por FENALCO como reconocimiento a la empresa del gremio de los comerciantes con mayor aporte a la comunidad en este año.

Hoy en día Comfenalco Valle se ha posicionado entre las siete primeras Cajas mas grandes del país y durante los últimos veinte años ha sido la segunda de mayor crecimiento dentro de las primeras 10 Cajas y la séptima de mayor crecimiento a una tasa promedio de 36.33% dentro del Sistema del Subsidio Familiar, es decir entre mas de 50 Cajas.

A nivel Departamental se encuentra como la número uno de mayor crecimiento, consolidando un liderazgo que se traduce en servicio indudable para los Vallecaucanos.

Hoy 1.508 funcionarios trabajan con el mismo ideal de esos primeros cinco empleados de 1957: ofrecer calidad en la atención y la oportunidad de acceder a servicios sociales como un importante aporte en el bienestar de las familias afiliadas.

6.2 OBSERVACIONES REALIZADAS EN LOS PUNTOS DE ORIENTACION DE EPS EN LAS SEDES DE COMFENALCO VALLE.

Para poder plantear y modelar un Sistema Integral de Servicio al cliente es importante, realizar un barrido a través de los diferentes puntos de orientación existentes en Comfenalco Valle, como lo son Sede Buga, Sede Serinsa Palmira, Sede Norte, y Sede San Marcos analizando cuales son sus debilidades, infraestructura, espacios, etc.

De la misma manera se evalúan las habilidades de cada una de las orientadoras, para tener en cuenta el perfil que se necesita para el cargo, teniendo en cuenta que es pilar fundamental en el crecimiento, mejoramiento y estructuración del departamento de Servicio al cliente.

Las habilidades a tener en cuenta son las siguientes:

- Actitud de servicio.
- Comunicación efectiva.
- Capacidad Administrativa.

- Liderazgo.
- Relaciones interpersonales.
- Capacidad Analítica.
- Manejo de Herramientas de Escritorio.
- Manejo del Aplicativo de Quejas, Reclamos y Sugerencias.
- Trabajo en Equipo.

Es importante aclarar que se tomaron como estudio los puntos de orientación, de las EPS, debido a que es en donde se tiene mayor flujo de gente y por la ubicación de dichos puntos, -llamados en este momento información-, y es donde las personas solicitan la orientación sobre los servicios ofrecidos en Comfenalco Valle, debido a que la comunidad no diferencia los negocios existentes, sino que relaciona a la institución como un todo, haciéndose necesario manejar la información de todos los negocios en estos puntos.

Al realizar un recorrido por las sedes de mayor impacto para Comfenalco Valle como son, Sede Buga, Sede Serinsa Palmira, Sede Norte, Sede San Marcos y Sede Principal se analizaron algunos rasgos en común los cuales fueron:

- Perfil Actitud.
- Señalización.
- Espacio Físico.
- Roles y Funciones.
- Debilidades.

El seguimiento ofreció, detalles encaminados a la dotación de los sitios, retroalimentación sobre los procesos que se realizan en cuanto a quejas, reclamos y sugerencias, necesidades de los canales, responsables de los procesos y la generación de un plan de acción para el mejoramiento continuo de los procesos.

Lo más importante para COMFENALCO VALLE, es mantener y mejorar la calidad del servicio ofrecido en los puntos de orientación, para que los afiliados y usuarios no se vean en dificultades o dudas después de preguntar sobre los servicios de la organización.

A continuación se realiza una descripción de cada Sede:

6.2.1 Sede Buga

Foto 1. Instalaciones de Comfenalco Valle Sede Buga.



Perfil Actitud: El manejo lo realiza la Analista del Servicio de Orientación, y cumple con las competencias mínimas exigidas en el perfil diseñado para el cargo, como son la actitud de servicio, comunicación efectiva, capacidad

administrativa y liderazgo.

Señalización: La señalización esta instalada, pero se encuentra en el techo de la sede por lo que no se tiene en el rango de visión de las personas, la mayoría de los usuarios preguntan al guarda, para saber donde pueden obtener información.

Espacio Físico: En cuanto al espacio, es muy pequeño, ergonómicamente no es adecuado para que una persona se encuentre libre y no se canse rápidamente, el área destinada para orientación tiene mas o menos 1.5 mts * 3.5 mts, al lado se encuentran dos oficinas más, una para bioestadística y una para la atención de autorizaciones con las mismas medidas por lo que al atender al usuario para una autorización no es cómodo.

Roles y Funciones: Se encontró que la persona que maneja la parte de orientación también posee otras funciones que deterioran el tiempo de respuesta de las quejas, reclamos y sugerencias.

Debilidades:

- El espacio es demasiado pequeño.
- Falta de recursos tecnológicos como una impresora, ya que no existe red en el computador y para solucionar las quejas, reclamos y sugerencias, dificulta el tiempo de respuesta, no existe correo electrónico.
- Al realizar otras funciones se descuida el manejo de la orientación y el tiempo de respuesta de las quejas, reclamos y sugerencias se aumenta.

6.2.2. Sede SERINSA -Palmira

Foto 2 . Instalaciones Comfenalco Valle Sede Palmira.



Perfil Actitud: En este momento el manejo de la orientación lo realiza la Cajera, además de manejar las autorizaciones para la EPS, es decir no se encontró a alguien destinado únicamente para desempeñar el cargo.

Señalización: No se tiene señalización de Orientación alguna.

Espacio Físico: no se ha destinado una zona para el manejo de la orientación, además como no existe el cargo, no se ha visto la necesidad de adecuar un cubículo para la orientación.

Debilidades:

- No se da una buena orientación, ya que no existe una Analista de Orientación que maneje en este momento la información; y estas funciones son absorbidas por la Cajera, que tiene muchas responsabilidades como las autorizaciones y el manejo de la caja.
- No existen letreros.
- No tienen contacto con la sede principal, por lo que no saben cambios de oficinas, eventos a realizar, no poseen directorios

internos.

- Falta de líneas telefónicas. Las cambiaron y en un 80% las llamadas que ingresan son encaminadas a información de Caja de Compensación.
- El 90% de las respuestas de quejas, reclamos y sugerencias, se realiza telefónicamente no por carta debido a que las que llegan se las envían a la Administradora de la Sede para dar la solución.
- La mayoría de las quejas, reclamos y sugerencias se pierden por falta de orientación.
- Falta de software como *Office*, *outlook* etc.

6.2.3. Sede Norte

Foto 3. Instalaciones Camfenalco valle Sede Norte Cali.



Perfil Actitud: La Analista de Orientación es competente dentro de las habilidades nombradas.

Señalización: Hace 15 días instalaron los letreros, en la sede pero no cumplen su función de informar, ya que quedaron instalados en una forma en la que el usuario no los ve, ni los puede leer, sino se encuentra en una posición indicada.

Espacio Físico: Se encuentra acorde para desempeñar su función.

Debilidades:

- No hay directorios internos actualizados.
- Mantenimiento para instalación de equipos ya que las CPU se encuentran en el piso y se pueden dañar, se podría afianzar con un soporte.
- Mantener abiertos los canales de comunicación en cuanto a eventos a realizar y cambios administrativos.

6.2.4. Sede San Marcos

Foto 4. Instalaciones Sede Comfenalco Valle Sede San Marcos





No existe ninguna señal de orientación por parte de COMFENALCO VALLE, debido a que es una IPS contratada.

6.3. EL IMPACTO DEL SERVICIO AL CLIENTE TELEFONICO

En COMFENALCO VALLE, no se cuenta en este momento con recursos tecnológicos, como un *contac center* o *call center* que manejen las necesidades de los clientes, y que suplan la demanda de quienes se comunican a la institución, es necesario tener calidad en el servicio al cliente, debido a que se ignora dicho servicio por teléfono a clientes y prospectos.

Seguramente, más de una vez, se puede experimentar la frustración de realizar una llamada a una importante empresa y quedar atrapado en el limbo telefónico mientras le comunican, o de participar en un juego de ping-pong mientras rebotan la llamada de una extensión a otra. O peor aún, cuando finalmente tiene a la “persona indicada” en la línea y no le puede ayudar porque “no es mi área” o “no sé nada al respecto”.

Se habla mucho de la importancia de este servicio como herramienta para mantener, cuidar y retener clientes, en especial en las empresas que en poco o casi nada se diferencian de la competencia, lo cual se está convirtiendo en un común denominador hoy en día.

Las estrategias de mercadotecnia ya no solamente se enfocan a captar clientes, sino en crear relaciones con su clientela para que “no se vayan”, cuando el competidor ofrezca un precio un poco mejor o un valor agregado atractivo.

Posicionamiento, es la imagen que tiene el cliente de una marca o empresa, y es lo que le viene a la mente cuando piensa en ella, en especial durante el proceso de decisión de compra. La relación con el cliente y el posicionamiento de la empresa comienza desde el momento del primer contacto, que en muchas ocasiones se realiza a través del teléfono.

Cabe mencionar que el posicionamiento no necesariamente coincide con lo que las empresas tratan de comunicar al mercado a través de su publicidad, ya que se crea con base en experiencias del individuo, o de terceros que comentan su opinión.

La publicidad crea expectativas que deberán ser cumplidas durante la experiencia de compra y uso del producto o servicio. El teléfono forma parte integral de esa actividad.

¿Qué imagen se crea de la empresa a la cual se habla y se queda uno “varado” en el teléfono mientras le ponen una pieza musical que se repite una y otra vez, o le contestan diciendo “un momento” sin siquiera

identificarse?

Un mal manejo de la estrategia de atención telefónica ahuyenta tanto al cliente como al prospecto, y dificulta la solución de problemas con clientes que tienen una queja, y se encuentran con grandes dificultades para llegar a su destino telefónico.

Prueba:

Al llamar a COMFENALCO VALLE, como si fuese un cliente, de preferencia a la hora de la entrada o cerca de la hora de salida, y solicitar que lo comuniquen a algún departamento o área. ¿Qué tan rápido es contestada la llamada? ¿Es eficiente el personal y mantiene una actitud positiva?

Una campaña de diseño y montaje de un *Contact Center*, se está preparando y para que se discuta con la Junta Directiva y los Departamentos interesados de COMFENALCO VALLE. La fase número uno y la principal es la de planeación. Esta fase es la fundamental para asegurar resultados positivos y favorables, los cuales deben ser diligentemente analizados y preparados.

Se debe conocer exactamente ¿qué es un *call center* o centro de llamadas? Un centro de llamadas o *call center* es una operación que combina eficientemente la comunicación de voz y tecnología de procesamiento de información y permite a nuestra institución desarrollar estrategias críticas de negocio o tácticas con el objetivo de reducir costos o incrementar ingresos.

Físicamente, un centro de llamadas es el lugar donde un grupo de personas contesta las llamadas entrantes y realiza llamadas salientes todas con el interés de venta, mercadeo, servicio al cliente, soporte técnico, investigación u otra tarea en especial el manejo de toda la información de los servicios ofrecidos en COMFENALCO VALLE.

Este grupo de teleoperadores o agentes telefónicos de atención al cliente , quienes deben estar equipados con computadoras, terminales telefónicas o teléfonos provenientes de una central telefónica, conocidas como *PBX*, las cuales cuentan con un sistema que permite distribuir o enrutar las llamadas automáticamente a los teleoperadores o agentes telefónicos. Además, un *PBX* administra, dirige y balancea eficientemente las llamadas entre los agentes, con el fin de que las llamadas entrantes sean contestadas y atendidas para satisfacción del cliente o prospecto.

Un centro de llamadas le daría a la institución los módulos básicos usando un servicio central telefónico, para crear y mantener consonancia recíproca de provecho con sus clientes, proveedores y cualquier persona independiente, natural o jurídica, que desea establecer un contacto con COMFENALCO VALLE. Este centro de llamadas le permitirá trabajar masivamente las llamadas usando métodos comprobados en las llamadas que entran que se conocen como llamadas "*inbound*" como también en las llamadas que salen o salientes que se conocen como llamadas "*outbound*".

Finalmente, un centro de llamadas o *call center* se diseña combinando el uso de la más moderna tecnología de comunicación e informática para establecer relaciones comerciales firmes y fuertes.

Para poder invertir, e implementar una herramienta como lo es un contact center generalmente, se fijan unos intereses, que en COMFENALCO VALLE, serian los siguientes:

- Incrementar las ventas a través de las llamadas salientes.
- Ofrecer la Post Venta & *FollowUps* - *Seguimiento Post venta*.
- Aumentar la productividad.
- Disminuir los costos.
- Medir la productividad de afiliaciones versus efectividad de llamadas salientes de los teleoperadores para la toma de decisiones futuras.
- Mejorar la actual Atención al Cliente.
- Informar/orientar/asesorar sobre los productos y/o servicios que ofrece la empresa.
- Actualizar la base de datos o cartera de clientes
- Investigar o encuestar a los clientes para mejorar el servicio o producto que se ofrece actualmente.

Es necesario contar con una estrategia de servicio telefónico planeado, cuyas partes principales son las siguientes:

- **CAPACITACIÓN**

Instruir al personal de la empresa que tiene acceso al teléfono, ya sea para recibir llamadas de clientes internos, externos, o realizar llamadas. Esto

implica no solamente al departamento de ventas, también incluye cobranza, almacén, mercadotecnia y secretarias, entre otras. La capacitación deberá consistir en cursos enfocados a la problemática específica de COMFENALCO VALLE y adaptarse al tipo de llamadas que se reciben o se realizan (*inbound* o *outbound*).

Algunos de los temas que deberán de abordarse en los cursos son: el manejo de la voz, el arte de escuchar, los guiones, manejo de objeciones y quejas, las secretarias o intermediarios.

- **PERFIL DEL PERSONAL**

El personal dedicado a la atención telefónica -en especial secretarias, *telemarketing*, *call center*, etc.- necesita ser seleccionado no solamente basado en el nivel cultural y académico para poder relacionarse con quien van a comunicarse, también por su agilidad mental, su disposición al servicio y que tengan una voz agradable.

- **EQUIPO TELEFÓNICO**

El sistema telefónico y las líneas deberán permitir un fácil acceso del que llama, y poder programar adecuadamente las llamadas cuando la persona en una extensión determinada no pueda contestar. Una mala programación daña el servicio telefónico al cliente. En COMFENALCO VALLE, la programación de las llamadas es tal, que después de cinco timbrazos en la extensión seleccionada, sencillamente se cuelga si no hay respuesta. En otras no se transfiere la llamada, por lo que puede quedarse el cliente esperando indefinidamente hasta que se canse.

El uso de diademas facilita la atención por teléfono ya que permite que la persona utilice ambas manos para manejar la computadora o documentos, y además reduce notablemente la fatiga. Cabe mencionar que las diademas no son compatibles con todos los equipos telefónicos.

- **GUIONES**

La creación de guiones esqueleto para que al personal no se le olviden los puntos que deberá de tratar en las llamadas es realmente indispensable, en especial con personal nuevo. Los guiones no son de texto completo, sino que sencillamente puntualizan conceptos para que la persona al teléfono los recuerde y pueda adaptarlos a su estilo, evitando que la conversación suene falsa.

- **PLAN DE ATENCIÓN TELEFÓNICA**

Es necesario desarrollar e implementar un plan de atención telefónica, determinado primeramente el objetivo y los elementos con los que se cuenta. También es importante homogeneizar el manejo de la información básica que proporciona el personal que atiende las llamadas telefónicas. Suele suceder que, si usted solicita información de un producto o servicio en la EPS, en diferentes ocasiones y/o con distintas personas, los datos proporcionados no sean los mismos.

- **SUPERVISIÓN**

La supervisión y monitoreo de las llamadas son indispensables para corregir fallas y evitar quejas y molestias al cliente. Los call centers

profesionales cuentan con un área de calidad que continuamente graba y escucha al personal tanto para eliminar fallas, como para tomar medidas extremas con personas que no modifican su actitud y desempeño. Que se asigne la labor de supervisión a una persona que realiza otras funciones dentro de la empresa, o que de plano sea un trabajo de tiempo completo, dependerá del número de personas a supervisar.

- **FLUJO DE LAS LLAMADAS**

El análisis del flujo de las llamadas permitirá detectar cuellos de botella en el servicio al cliente.

- **BASES DE DATOS**

La creación de una base de datos con información de la clientela que sea accesible a quien atiende el teléfono, facilita la personalización de la llamada y un enfoque a las necesidades del cliente. Entre más información se tenga del cliente, mejor labor se podrá realizar.

La base de datos es el pilar de la estrategia conocida como *CRM - Customers Relationship Management* -, -Manejo de las relaciones con los clientes- que busca crear relaciones tan estrechas con la clientela, que los embates de la competencia dejan de ser efectivos y se tornarían menos vulnerables, con lo que se evitaría la pérdida de clientes.

Si quien recibe una llamada de un cliente tiene los datos a la mano y, además, un breve historial de lo sucedido en el contacto anterior -ya sea telefónico o personal-, podrá personalizar la conversación utilizando datos

personales.

- **ACTITUD**

Una persona desmotivada, difícilmente dará un buen servicio. En específico, una mala actitud o desinterés es muy notable por teléfono a través de la voz, y transmite una imagen negativa dificultando la relación con clientes y prospectos.

El trabajo de atender y realizar llamadas de manera continua es desgastante y cansado. Esto también afecta la actitud de las personas, al grado de que si se escucha a una persona atender una llamada al principio del día y nuevamente al finalizar la jornada de trabajo, encontrará que pierde el interés y su calidad de servicio disminuye. Cuando es factible, se puede evitar esa baja de productividad mediante la implementación de dos turnos.

Es necesario contar con esquemas de descanso programados durante el día para que la persona se despeje. Mecanismos como premiaciones y recompensas que incentiven a los empleados a mantener estados de ánimo positivos durante sus turnos, también es redituable.

- **QUEJAS**

Las quejas son un regalo del cliente, ya que permiten actuar para corregir la falla. Es indispensable contar con una estrategia de manejo de quejas

que contemple como resolverlas, quién las puede resolver, y detectar su origen. El manejo de una queja también implica una preparación al personal que atiende el teléfono.

- **MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN**

Un sistema de medición constante de la satisfacción del cliente, ya sea a través de encuestas o índices del número de quejas, permite tomar acciones correctivas a corto plazo.

El servicio al cliente por teléfono, puede convertirse en una verdadera ventaja competitiva que nuestros clientes agradecerán, y posicionará a Comfenalco Valle como una EPS con CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.

7. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO EN EL SISTEMA INTEGRAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN COMFENALCO VALLE

7.1. OUTSOURCING COMO SOLUCIÓN

Con el tiempo, el mercado de *contact centers* se ha volcado en su mayoría a la tercerización del servicio. La razón principal de esto es que el costo de montar la infraestructura es alto y su inversión no siempre se puede justificar dentro de los objetivos de la compañía.

A esto se suma el hecho que COMFENALCO VALLE no tiene la experiencia suficiente para comenzar una operación de este tipo, mientras que los grandes *contact centers* están preparados para esto.

Mientras que en 1995; el 11% de las grandes empresas de Estados Unidos tercerizaban sus *call centers*, en el 2000 dicha proporción creció a más del 22%. En un sondeo realizado por ATA -*american telephone act*-, el 50% de las empresas que usan *call centers* en E.U. va a tercerizarlo, y en Europa el 14% de las grandes organizaciones lo hará en el corto plazo – Sondeo realizado por la ATA en abril de 2000-.

Este fenómeno ha facilitado la exportación de servicios de *contact center* y la aparición de una modalidad de negocio llamada *offshore* – *sede alterna*-, que consiste en que empresas de otros países tengan su operación de servicio al cliente en un lugar diferente al que tienen como sede. Por ejemplo, al ser la comunidad hispana la segunda más grande en Estados Unidos, algunas compañías han establecido sus líneas de soporte en

naciones como Colombia, que les ofrecen alta calidad del servicio y costos menores.

Es por esto que COMFENALCO VALLE se ve la necesidad de obtener diferentes propuestas para mirar la optimización del servicio a través de estos centros de atención mejorando la eficiencia en el servicio de:

- Agendamiento de citas.
- Servicio al cliente.
- Servicio de Información.
- Quejas, reclamos y sugerencias y seguimiento de las mismas.
- Servicio de Internet para Quejas, reclamos y sugerencias.

7.2 MAPA DE NEGOCIOS

En el mapa de procesos se demuestra que se compone de 5 Macro procesos que son: 1- Macro proceso de Dirección, compuesto de Planeación Estratégica, Planeación Tecnológica, Planeación Financiera y Mercadeo Corporativo; 2-Macro proceso de Ejecución en donde se divide la organización en 4 negocios APBS – Administración de planes de Beneficio y servicios de Salud-, AS&S – Administración de Subsidios y Servicios de Caja de Compensación- En este proceso se crea del proceso de Quejas, reclamos y sugerencias – parte esencial para mejoramiento continuo-, Droguerías y Servicios Financieros el Macro proceso de Servicio y Apoyo; 3-Control; 4- seguimiento y 5- servicios y apoyo (Véase figura 1, Pág. 39).

Figura 1. Mapa de Negocios en COMFENALCO VALLE.

Fuente: Departamento de Mejoramiento COMFENALCO VALLE

DIR	PLANEACION ESTRATEGICA/ PLANEACION FINANCIERA/ PLANEACION TECNOLÓGICA			
	MERCADERO CORPORATIVO			
EJECUCION	APBS	A,S&S	DROGUERIAS	SERV FINAN
	MERCADEO	MERCADEO	MERCADEO	MERCADEO
	PLANEACION DEL ASEGURAMIENTO	PLANEACION DEL MODELO DEL SERVICIO	PLANEACION OPERATIVA	APALANCAMIENTO
	VENTAS INDIVIDUALES	VENTAS INSTITUCIONALES	GESTION DE INVENTARIOS Y	
	REGISTRO Y APORTES		VENTAS	ORIGINACION
	ADMINISTRACION DEL RIESGO	PRESTACION DEL SERVICIO	ETICA, HIGIENE Y BIOSEGURIDAD	GESTION DE CARTERA
	ADMINISTRACION DE LA RED			GESTION DE COBRANZA
	PRESTACION DEL SERVICIO			
	QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS			
CTRI	CONTABILIDAD, GESTION DEL RIESGO, COSTOS, SEGUIMIENTO A GESTION (PRESUPUESTO)			
FCE	MEDICION Y ANALISIS DEL IMPACTO SOCIAL			
SERV. APOY.	GESTION JURIDICA	APROVISIONAMIENTO	MEJORAMIENTO CONTINUO	COMUNICACIONES EXTERNAS
	GESTION DE PROYECTOS SOCIALES	CICLO DEL DINERO	GESTION HUMANA	GESTION DOCUMENTAL
	ADMINISTRACION DE LA OPERACION TECNOLÓGICA		ADMINISTRACION DE RECURSOS MATERIALES	
Aseo y cafetería, mantenimiento, seguridad, transporte y soporte tecnológico son totalmente tercerizab				
y estan incluidos dentro del proceso de aprovisionamiento.				

7.3. PROCESOS DE INTERRELACION Y OPERATIVIDAD EN EL SISTEMA INTEGRAL DE SERVICIO AL CLIENTE EN COMFENALCO VALLE

El Ofrecer orientación e información efectiva al cliente, a través de una atención personalizada, por diferentes medios que garanticen una adecuada educación sobre el acceso a productos y servicios, es la

característica primordial para mantener la calidad en el servicio al cliente, además de informar el uso de los mismos, los derechos y deberes identificando oportunidades de mejora y contribuyendo a la cultura de servicio al cliente, forjándose como una de las principales metas que garantizarían la interiorización de la voz del cliente ya que son parte fundamental de los procesos de negocios en COMFENALCO VALLE.

Para poder entender aun más el proceso de servicio al cliente es necesario dibujar la interrelación en la institución como la operatividad del sistema Integral de Servicio al cliente (Véase las Figuras 2 y 3 Pág. 40, 41).

Figura 2 Interrelación del Sistema Integral de Atención al Cliente en COMFENALCO VALLE. Autor: Marcelo González A.

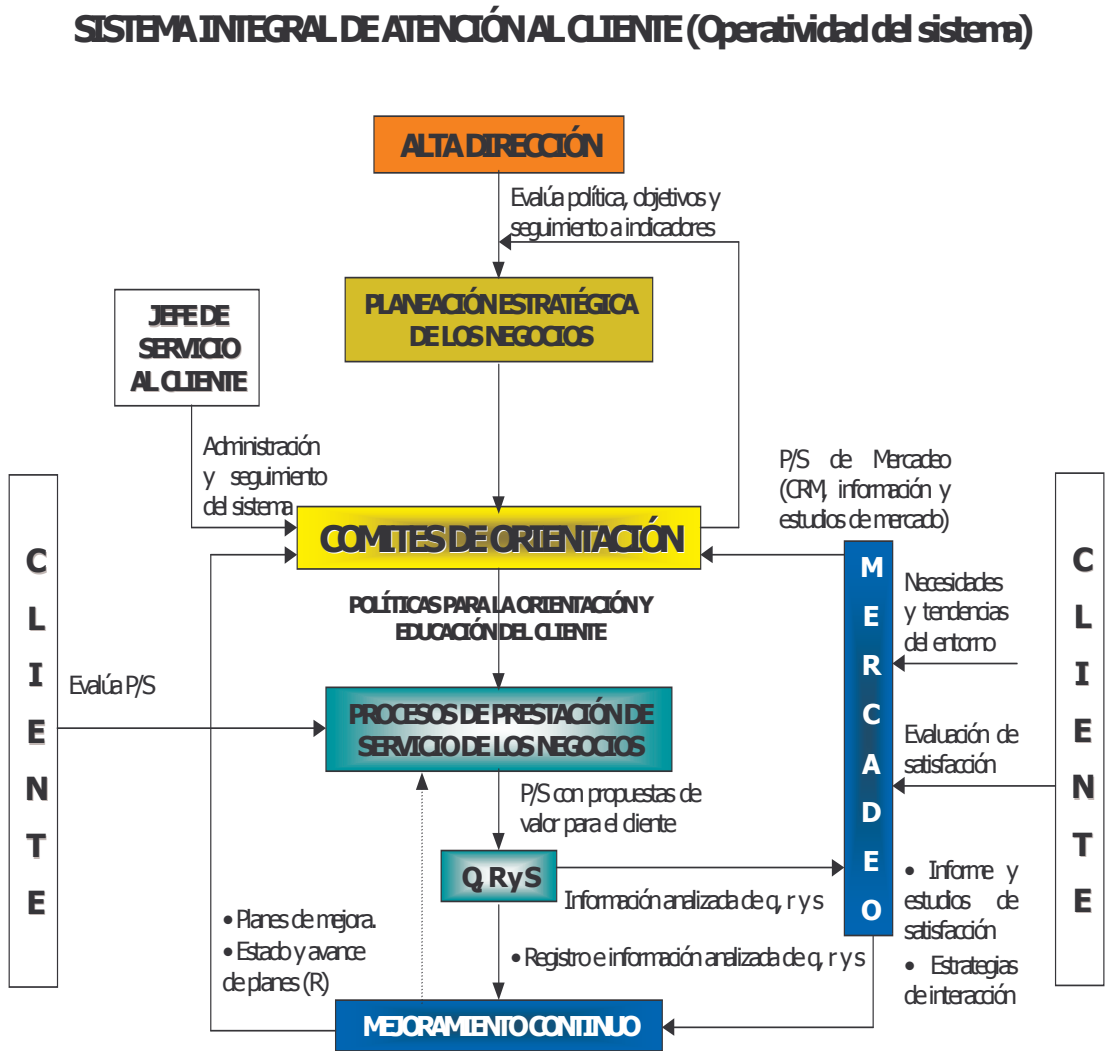
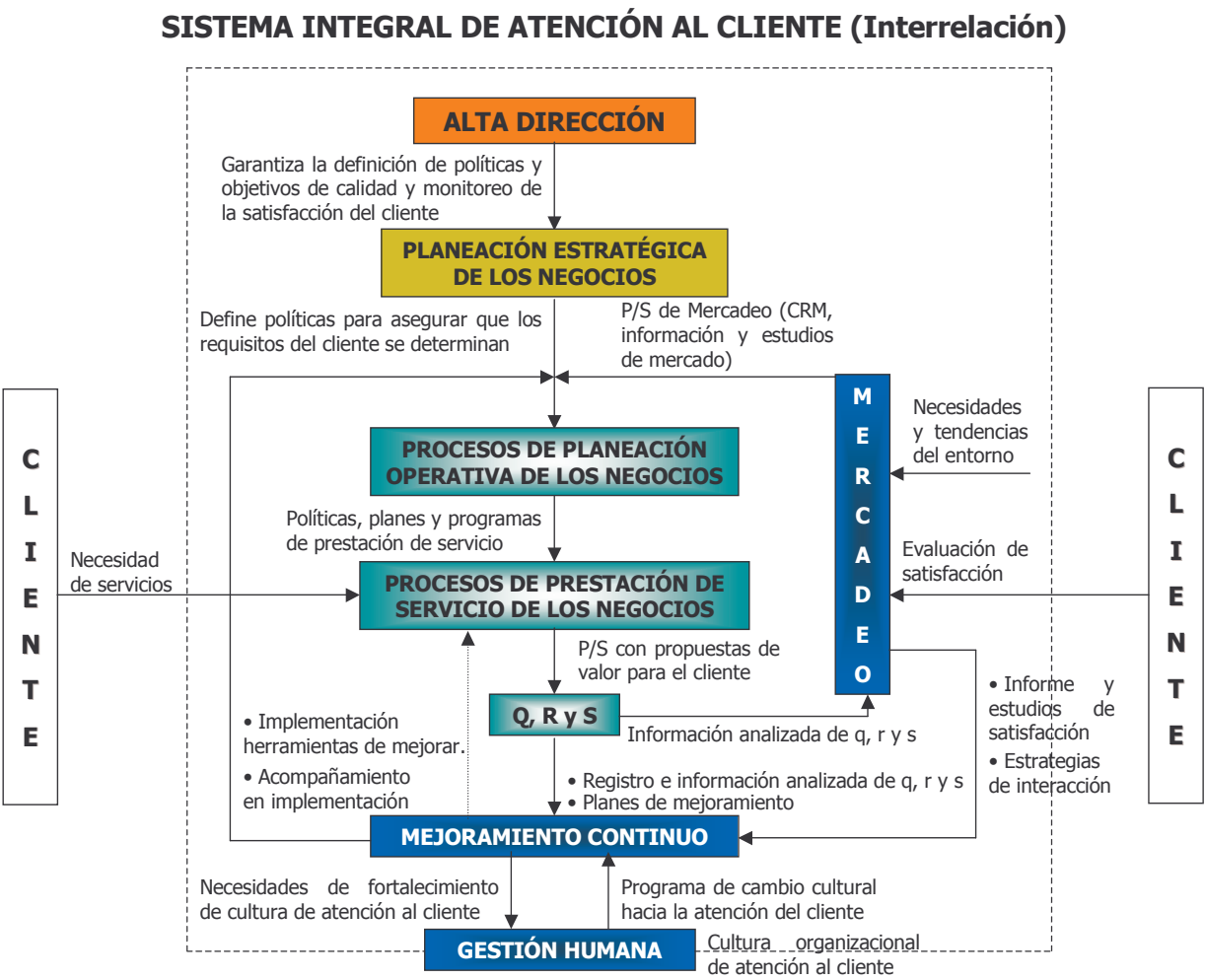


Figura 3. Operatividad del Sistema Integral de Atención al Cliente en COMFENALCO VALLE. Autor Marcelo González A.



7.4. MODELO ATENCION INTEGRAL DEL CLIENTE EN COMFENALCO VALLE

Para poder crear el modelo se tuvo en cuenta partes fundamentales como lo son

- Creación de un *Contac Center*.
- Estudio de satisfacción y referenciación competitiva.

Partes que estarán a cargo del departamento de mercadeo institucional:

- Canales de servicios de quejas, reclamos y sugerencias.
- Puntos de atención al cliente.

Partes a cargo del nuevo Departamento de Servicio al Cliente (Véase Figura 4 en Pág. 43).

Todas las partes están enfocadas en poder establecer planes de mejora continua, manteniendo una cultura de servicio organizacional, enfocada en los clientes pero bajo supervisión directa de un comité de servicio al cliente, conformado tanto por directivas, personal médico, y asistentes afiliados a COMFENALCO VALLE.

Definición de la función, Producto y Plan de Acción de cada uno de los elementos del gran Sistema Integral de Atención al Cliente:

Figura 4. Modelo del Sistema Integral de Atención al Cliente en COMFENALCO VALLE. Autor: Marcelo González A.



• **AUDITORIA DE SERVICIO/ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD):**

Función: Evaluar el nivel de satisfacción del clientes con los productos y servicios de los diferentes negocios.

Productos y servicios:

-Informes de satisfacción de los clientes por cada negocio

-Planes de acción de mejora

Cuadro 1. Satisfacción Atención Telefónica - índice de satisfacción, escala de 1 a 7 - EPS empresa

Fuente: Departamento de Mercadeo COMFENALCO VALLE.

SERVICIO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA	4.96
Claridad en la divulgación de los números telefónicos de la EPS y personas responsables de las áreas	5.00
El tiempo requerido para que le contesten su llamada	4.56
Los horarios de atención telefónica	5.06
El direccionamiento de las llamadas (no pasar de extensión en extensión)	4.51
La devolución de las llamadas cuando se puede contactar al funcionario	4.63
La solución dada por el funcionario que le atiende la llamada	4.99
La facilidad para obtener comunicación con la EPS	4.83
La amabilidad y actitud de servicio en la atención telefónica	5.48

Completamente satisfecho						Completamente insatisfecho
7	6	5	4	3	2	1

Cuadro 2. Satisfacción con Asesores Comerciales y otros funcionarios - Índice de Satisfacción, escala de 1 a 7 – Empresa

Fuente: Departamento de Mercadeo COMFENALCO VALLE.

SATISFACCIÓN CON ASESORES COMERCIALES Y OTROS FUNCIONARIOS ADM		5.13
El conocimiento del portafolio de servicios de la EPS por parte de los asesores comerciales y otros funcionarios		5.26
La proactividad del asesor comercial y otros funcionarios administrativos para identificar las necesidades de su empresa		4.59
La agilidad del asesor comercial y del personal administrativo de la EPS en la gestión de sus solicitudes y/o necesidades		5.04
La facilidad para contactar al personal de atención al cliente		4.96

Completamente satisfecho						Completamente insatisfecho
7	6	5	4	3	2	1

Cuadro 3. Satisfacción Servicios Administrativos - índice de satisfacción, escala de 1 a 7 – EPS – personas

Fuente: Departamento de Mercadeo COMFENALCO VALLE.

SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		5.82
La capacidad de solución de inquietudes por parte de los funcionarios de la EPS		5.71
La facilidad de la comunicación con la EPS		5.88

Completamente satisfecho						Completamente insatisfecho
7	6	5	4	3	2	1

ASPECTOS DE ACCIÓN

Tener en cuenta particularmente las áreas críticas

- Servicio de atención de los asesores comerciales y funcionarios administrativos.
- Servicio de atención telefónica- lo que implica el inminente estudio e implementación de acciones de choque en relación con los atributos asociados-.

Cuadro 4. Satisfacción Atención Telefónica - índice de satisfacción, escala de 1 a 7 – CAJA- empresa

Fuente: Departamento de Mercadeo COMFENALCO VALLE

SATISFACCIÓN CON LA ATENCIÓN TELEFÓNICA		4.97
La claridad en la divulgación de los números telefónicos de la Caja de compensación y personas responsables de las áreas		5.13
El tiempo requerido para que le contesten su llamada		4.34
Los horarios de atención telefónica		5.14
El direccionamiento de las llamadas (no pasar de extensión en extensión)		4.38
La devolución de las llamadas cuando se puede contactar al funcionario		4.83
La solución dada por el funcionario que le atiende la llamada		5.08
La amabilidad y actitud de servicio en la atención telefónica		5.43

Completamente satisfecho						Completamente insatisfecho		
7	6	5	4	3	2	1		

ASPECTOS DE ACCIÓN

Servicio de atención telefónica (=):

- Realizar la devolución de las llamadas cuando no se puede contactar al funcionario.
- Disminuir el tiempo requerido para que le contesten su llamada.

Cuadro 5. Satisfacción Servicio Asesores y otros Funcionarios - índice de satisfacción, escala de 1 a 7 –

Fuente: Departamento de Mercadeo COMFENALCO VALLE.

SATISFACCIÓN CON ASESORES COMERCIALES Y OTROS FUNCIONARIOS		5.47
La efectividad en la solución de reclamos, aclaraciones o requerimientos por parte del asesor		5.51

Completamente satisfecho						Completamente insatisfecho
7	6	5	4	3	2	1

ASPECTOS DE ACCIÓN (Empresa)

Servicio de atención de los asesores comerciales y funcionarios administrativos (=):

- Facilidad para contactarse con el asesor/otros funcionarios.

- Efectividad en la solución de reclamos, aclaraciones o requerimientos por parte del asesor/otros funcionarios.
- Efectividad en la divulgación de los servicios de la caja de compensación a la empresa y sus empleados por parte del asesor/otros funcionarios.
- Facilidad para disponer de los servicios de un asesor comercial.
- La proactividad para identificar las necesidades de su empresa por parte del asesor.

Cuadro 6. Satisfacción con los Servicios Administrativos - índice de satisfacción, escala de 1 a 7 – CAJA- personas

Fuente: Departamento de Mercadeo COMFENALCO VALLE.

SATISFACCIÓN SERVICIOS ADMINISTRATIVOS		5.45
La asesoría recibida por parte de los funcionarios acerca de los beneficios a que tiene derecho		5.32
La amabilidad en la atención y actitud de servicio del personal en contacto con usted		5.78
La facilidad de la comunicación telefónica con la Caja		5.42

Completamente satisfecho						Completamente insatisfecho
7	6	5	4	3	2	1

ASPECTOS DE ACCIÓN

- Focalizar sus principales esfuerzos en el fortalecimiento de sus áreas críticas, a saber:

1. Servicios administrativos (en los segmentos de Afiliados, Afiliados Nivel 1 -salarios desde \$1 hasta \$763000-, Afiliados Nivel 2 -salarios desde \$763001 hasta \$1907500-, Beneficiarios, Beneficiarios Nivel 1, Beneficiarios Nivel 2 -:

- La efectividad en la divulgación de los servicios por parte de los asesores comerciales
- La facilidad para disponer de los servicios de un asesor
- La asesoría recibida por parte de los funcionarios acerca de los beneficios a que tiene derecho
- La capacidad de solución de inquietudes por parte de los funcionarios
- La facilidad de la comunicación telefónica con la caja.
- La información que la caja le suministra acerca de los requisitos y trámites para obtener los beneficios

- ALTA DIRECCIÓN:

Función: Garantizar la definición de políticas y objetivos estratégicos de calidad corporativos para todo el sistema y realizar un monitoreo de la satisfacción del cliente.

Productos y servicios:

-Definición de políticas y objetivos de calidad

-Monitoreo de la satisfacción del cliente

-Seguimiento a indicadores de satisfacción

Plan de acción:

-Puede ser evaluada anualmente y luego generar políticas que contribuyan la mejoramiento de la satisfacción.

- **COMITÉ DE SERVICIO AL CLIENTE:**

Función: Garantizar la integralidad del modelo de atención al cliente en la organización a través de la formulación de lineamientos hacia los diferentes negocios que permitan cumplir con los objetivos trazados por la organización hacia los clientes.

Productos y servicios:

- Lineamientos para atención y orientación al cliente
- Seguimiento a planes de acción
- Seguimiento a comportamiento de quejas y reclamos

- **CONTACT CENTER**

Función: Garantizar el intercambio de información con el cliente, mejorando la oportunidad y confiabilidad.

Productos y servicios:

- Información del portafolio de servicios
- Atención a manifestaciones del cliente por diferentes medios (teléfono, Internet, etc.)
- Información actualizada de los clientes para el *Customer Relationship Management*.

-Informes estadísticos

Plan de acción:

-Solicitud de propuesta

-Suministro de requerimientos e información

-Elaboración y envío de propuesta

-Análisis y evaluación de propuesta

-Definición de mejor propuesta

-Plan de implementación del *contact center* seleccionado

- **PUNTOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Función: Ofrecer orientación e información permanente y efectiva al cliente, a través de una atención personalizada que garantice una adecuada educación sobre el acceso a productos y servicios, uso de los mismos y derechos y deberes.

Productos y servicios:

- Orientación física a los usuarios hacia los servicios y accesibilidad a los mismos.

- Identificación proactiva de necesidades y expectativas.

- Información básica del portafolio de servicios, derechos y deberes.
 - Identificar aquellos usuarios que por su disgusto o por su situación de salud requiere trámite urgente de su manifestación.
- Atención a manifestaciones del cliente.
 - Información actualizada de los clientes para el Customer Relationship Management.
- Generación de reportes estadísticos.

Plan de acción:

- Definir roles y procesos para las orientadoras.
- Inducción y/o capacitación a las orientadoras sobre productos y servicios de los negocios y aplicativos.
- Implementación del macro proceso de quejas, reclamos y sugerencias en los Puntos de Atención al Cliente.
- Establecer un proceso transversal de comunicación de la organización hacia los Puntos de Atención al Cliente.
- Consecución de recursos, dotación y adecuación de los Puntos de Atención al Cliente.

SITIOS DE ORIENTACIÓN

Lineamientos a considerar para los sitios de Orientación:

Se debe establecer sitios físicos de Orientación al Usuario donde haya presencia o concentración masiva de clientes como sedes administrativas de servicios, periféricas o regionales de EPS, IPS's _Instituciones Prestadores de Servicio de Salud - con imagen corporativa de COMFENALCO VALLE, centros deportivos, centros recreativos, hotel, etc.

Se deben ubicar en sitios estratégicos, visibles al cliente y de fácil acceso.

La administración de esta estructura propenderá por representar o interiorizar el cliente en la organización manteniendo un equilibrio entre ambas y mejorar la satisfacción.

Para el logro de lo anterior la Orientación al Usuario, estará en contacto permanente con los responsables de los procesos y canales de prestación en todas las sedes o sitios físicos donde se ubiquen, contando también con el respaldo y autoridad de dichos responsables.

- **QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS:**

Función: Garantizar la interiorización de la voz del Cliente por parte de los procesos de los negocios de COMFENALCO VALLE con el fin de contribuir a la cultura de mejoramiento continuo de los productos y/o servicios ofrecidos (canales y responsables de los diferentes procesos de atención).

Productos y servicios:

-Manifestaciones radicadas -quejas, reclamos, sugerencias, comentarios positivos, etc.-

-Respuesta y/o solución ofrecida al cliente -de acuerdo a estándares-

-Información estadística

Plan de acción:

-Ajustar proceso con el nuevo esquema de procesos del negocio APBS - administración de planes de Beneficio y Servicios de Salud-.

-Implementar proceso en el negocio de Servicios Financieros.

-Ajustar proceso con el nuevo esquema de procesos del negocio Droguerías.

-Implementar proceso en el negocio de AS&S -Administración de Subsidios y servicios de Caja-.

• **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT:**

Función: Mantener y actualizar un modelo de relacionamiento con el cliente, con el fin de diseñar estrategias de interacción que permitan conservar y potencializar la demanda de servicios del negocio.

Productos y servicios:

-Categorización de clientes.

-CRM ajustado -modelo de comportamiento y de utilidad-.

-Estrategias de interacción.

Plan de acción:

- Automatizar el modelo de utilidad y comportamiento para categorizar al cliente.

- **MEJORAMIENTO CONTINUO:**

Función: Establecer planes de acción tendientes a mejorar la satisfacción del clientes con respecto a los productos y servicios que se les brindan.

Productos y servicios:

-Diseño y seguimiento de planes de acción

-Técnicas y herramientas para el mejoramiento -solución de problemas, 5 S, cargas de trabajo, proyectos especiales, indicadores de gestión, herramientas de calidad, programa de generación de ideas, *benchmarking*-.

Plan de acción:

-Implementar soluciones tecnológicas para los tableros de control.

- **CULTURA ORGANIZACIONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE - Gestión Humana-:**

Función: Generar un proceso de cambio de la cultura organizacional hacia la atención al cliente.

Productos y servicios:

-Fortalecer una cultura de atención al cliente en la organización.

- ATENCIÓN AL CLIENTE:

Función: Ofrecer una atención personalizada a los clientes en los diferentes negocios en los casos de situaciones críticas, especialmente en el negocio de APBS - administración de Planes de Beneficio y Servicios de Salud - cuando la salud y vida del cliente/paciente estén comprometidas o se le estén vulnerando sus derechos.

Productos y servicios:

-Atención personalizada de clientes.

-Solución y trámite personalizado de requerimientos.

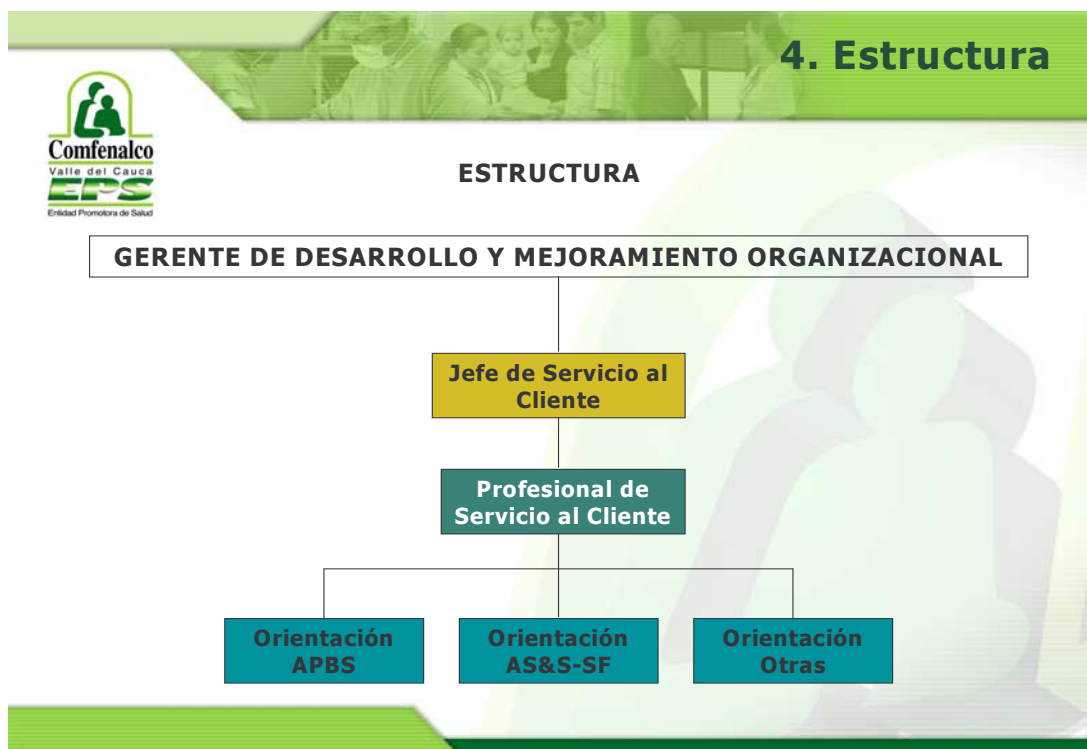
Plan de acción:

-Se da en el mismo momento que se presente la situación.

7.5. PROPUESTA DE ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE EN COMFENALCO VALLE.

La creación del Departamento de Servicio al Cliente en COMFENALCO VALLE requiere de un cronograma a seguir, por tanto se propone una estructura conformada por un cargo de dirección - gerente de desarrollo y mejoramiento institucional -, dos cargos Medios Jefe de Servicio al Cliente y Profesional de Servicio al Cliente, y por último los analistas de Orientación (Véase Figura 5 Pág. 56).

Figura 5: Estructura del Departamento De Servicio al Cliente en COMFENALCO VALLE. Fuente: Departamento de Mejoramiento Continuo.



Para armar la estructura del cronograma del Sistema Integral del servicio al cliente, es necesario plantear el Rol del jefe de Servicio al cliente como el rol del profesional de servicio al cliente, a su vez determinaremos las principales responsabilidades de los analistas de orientación así:

7.5.1. Rol jefe de servicio al cliente:

- Participar en el diseño de estrategias generales y específicas enfocadas a mejorar la satisfacción del cliente.
- Investigar e identificar permanentemente las mejores prácticas en lo que concierne a la gestión integral de atención al cliente.
- Planear recursos necesarios para la implementación y seguimiento del sistema de atención al cliente en toda la organización a nivel local, regional y/o nacional.
- Facilitar la implementación y mantenimiento del sistema integral de atención al cliente.
- Participar en los comités de educación y orientación al cliente y de calidad en cada uno de los negocios donde estén definidos para hacer seguimiento a los resultados logrados en cuanto a la gestión de atención al cliente.
- Divulgar a la organización la definición de estrategias establecidas y el desarrollo o resultado de las mismas, en lo que concierne al sistema de atención al cliente.

- Establecer canal de comunicación permanente con asociaciones de usuarios y entidades para informar el desarrollo y resultados del sistema de atención al cliente.
- Atender directamente a las entidades de vigilancia u otras entidades cuando requieran información y/o retroalimentación de la administración del sistema integral de atención al cliente.
- Participar en la medición de la satisfacción del cliente mediante evaluación y seguimiento de indicadores propios y asociados al tablero de control.
- Facilitar la identificación proactiva de necesidades de los clientes para mejorar la satisfacción.
- Contribuir a implementar la cultura organizacional de atención al cliente conjuntamente con gestión humana.
- Velar por que los derechos y deberes de los clientes se consideren permanentemente en la organización.
- Generar información general y específica sobre el sistema de atención al cliente.

7.5.2. Rol profesional de servicio al cliente:

- Proponer el diseño de estrategias enfocadas a mejorar la satisfacción del cliente.
- Participar en la investigación permanente, a través de diversas fuentes las mejores prácticas para el mejoramiento de la gestión de servicio al cliente.
- Participar en la planeación de los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de atención al cliente en toda la organización a nivel local, regional y/o nacional.
- Implementar y mantener el sistema de atención al cliente en todos los sitios de la organización donde se establezca.
- Coparticipar en los comités de educación y orientación al cliente y de calidad de cada uno de los negocios para hacer seguimiento a los resultados logrados en cuanto al servicio de atención al cliente.
- Divulgar estrategias y resultados de la gestión del sistema.
- Apoyar la comunicación con asociaciones y entidades para dar a conocer información y/o resultados del sistema de atención al cliente.
- Atender personalmente a los clientes en los casos de situaciones críticas especialmente en el negocio de APBS -Administración de Planes de Beneficio y Servicios de Salud-.

- Apoyar la identificación proactiva de las necesidades de los clientes a través de la orientación al usuario.
- Apoyar los proyectos de mejora de la gestión de servicio al cliente.
- Administrar el macro proceso de quejas, reclamos y sugerencias.
- Generar a través del sistema los reportes estadísticos de las quejas, reclamos y requerimientos.
- Elaborar informes gerenciales de la gestión integral de servicio al Cliente.
- Administrar el cumplimiento de los indicadores de los procesos que conforman el sistema de atención al cliente.
- Diseñar e implementar mejoras encaminadas a lograr efectividad de los procesos del sistema de gestión integral de atención al cliente.
- Coordina la divulgación de los informes gerenciales del sistema de atención al cliente.
- Hacer seguimiento y administrar la efectividad y oportunidad de las orientaciones y el trámite a las quejas, reclamos y sugerencias del cliente a través de indicadores.
- Hacer seguimiento y brindar soporte a las necesidades de los canales y responsables de procesos en cuanto a los procesos y aplicativo que soportan el sistema de atención al cliente.
- Hacer seguimiento a la dotación de los sitios de orientación.

- Responder por los cambios y ajustes establecidos para el mejoramiento a los procesos y aplicativo del sistema integral de atención al cliente.
- Realizar reuniones periódicas de seguimiento con canales y responsables para evaluar y retroalimentarse sobre los procesos del sistema integral de atención al cliente.
- Generar información y reportes especiales y responde por su cumplimiento y envío a entidades externas.
- Contribuir a la facilitación para la generación de planes de acción, para el mejoramiento continuo de los procesos.

7.5.3. Responsabilidades de los analistas de orientación

- Generar a través del sistema los reportes estadísticos de las quejas, reclamos y requerimientos propios de la orientación.
- Diseñar e implementar mejoras encaminadas a lograr efectividad del sistema integral de atención al cliente.
- Contribuir a sensibilizar y concienciar al personal de la organización en la importancia del Cliente Satisfecho.
- Retroalimentar oportunamente al Jefe y/o Profesional de Servicio al cliente sobre la efectividad y oportunidad de los canales en el trámite de las manifestaciones para sedes y regionales, así como las

necesidades, soporte a los canales y responsables de procesos en cuanto al proceso mismo y aplicabilidad.

- Identificar y comunicar necesidades y dotación de los sitios de orientación.
- Orientar física y virtual a los usuarios hacia los servicios y accesibilidad a los mismos.
- Identificar a los usuarios que por su disgusto o por su situación de salud requiere trámite urgente de su manifestación.
- Orientar al usuario al respectivo canal para la recepción de las manifestaciones y solución de las quejas.
- Presentar informe mensual sobre las principales solicitudes de orientación que el cliente solicita.
- Revisar permanente el correo electrónico y página web. Atención de la línea nacional de atención y su contestador automático y atención al usuario.
- Cumplimiento de indicadores fijados para la gestión de la Orientación al Usuario.

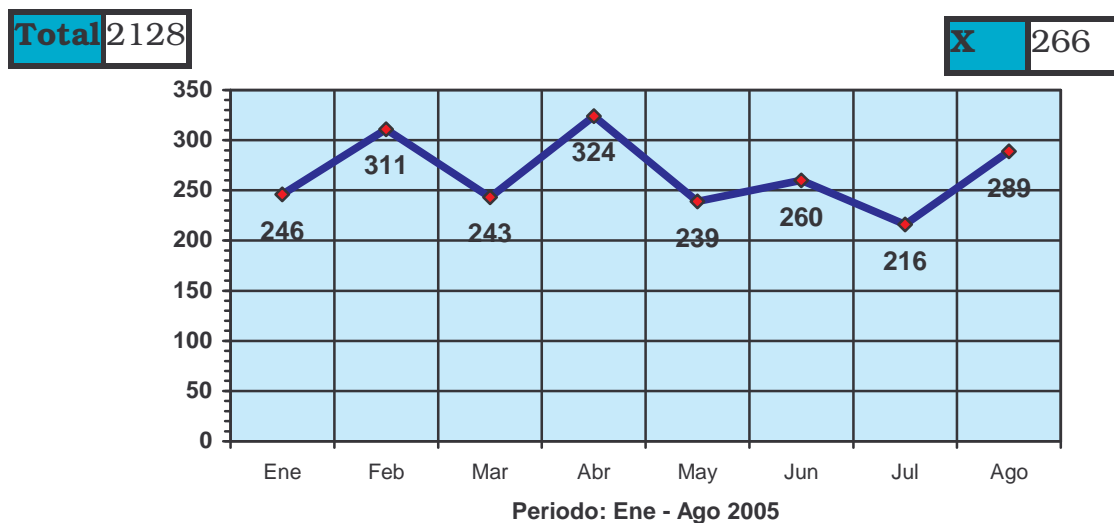
Para los orientadores es necesario crear los perfiles, debido a que en este momento no se cuenta con la evaluación de habilidades, y en el Departamento de RRHH hasta ahora se están creando los perfiles de mandos de Dirección, es por esto que mostrare el perfil que se creó para ellos (véase anexo B Pág.104).

8. ANALISIS DE ATRIBUTOS

Para conocer las expectativas y atributos que se deben tener en cuenta en el Sistema se analizaron de las manifestaciones recolectadas en diferentes puntos de COMFENALCO VALLE, teniendo en cuenta que éstas dan a conocer los resultados del proceso de quejas, reclamos y sugerencias del cliente y su administración para el periodo comprendido entre enero y agosto de 2005.

Cuadro 7. Manifestaciones Radicadas Por Quejas, reclamos y Sugerencias en COMFENALCO VALLE desde Enero a Diciembre de 2005 de una población de 185.000 afiliados.

Fuente: Departamento de Mejoramiento Continuo COMFENALCO VALLE. Autor: Marcelo González A.

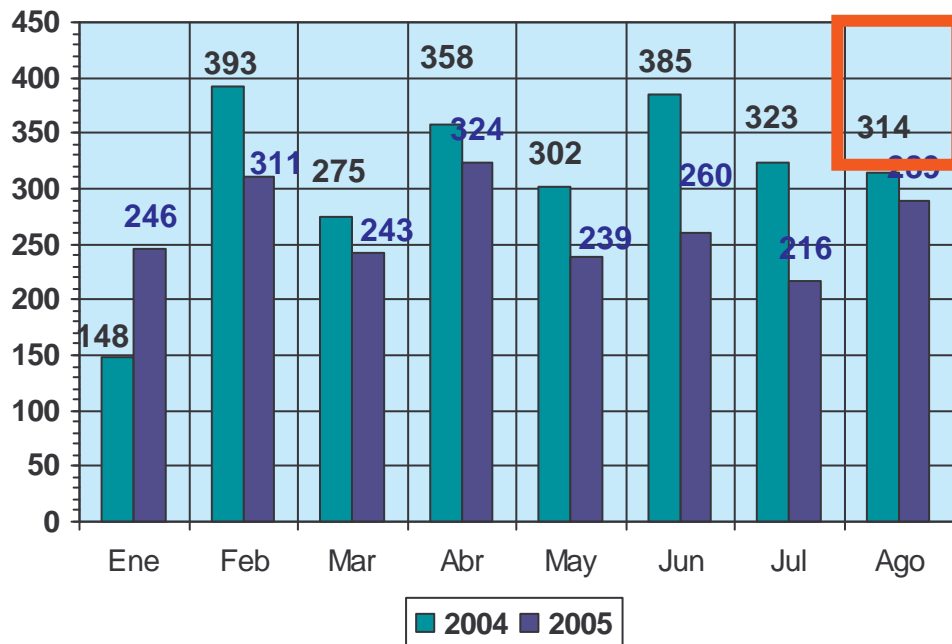


El número de manifestaciones crece un 34% respecto al mes anterior – Julio - debido al aumento del 10% en la población (actividades de atención) atendida y el seguimiento realizado a la radicación de las manifestaciones

Cuadro 8. Comparativo de las Manifestaciones Recibidas en Enero a Diciembre de 2005 con las recibidas en Enero a Diciembre de 2004 en COMFENALCO VALLE.

Fuente: Departamento de Mejoramiento Continuo COMFENALCO VALLE.

Autor: Marcelo González A.



El número de manifestaciones decrece un 8% respecto al mismo periodo del año anterior.

Cuadro 9. Manifestaciones recibidas por Macro proceso de APBS y AS&S en los meses de Enero A Diciembre de 2005 COMFENALCO VALLE.

Autor: Marcelo González A.

MACRO	En	Fe	Ma	Ab	Ma	Ju	Ju	Ag	Se	Oc	No	Di	Total	%	%
	e	b	r	r	y	n	l	o	p	t	v	c			Acu.
PSS	173	196	156	201	164	192	149	180					1411	66,3	66,3
ADB	65	103	76	115	72	66	62	100					659	31	97,3

Los macro procesos de prestación de servicios (procesos de IPS de planta) y administración de beneficios (procesos de EPS) generan el mayor número de manifestaciones, equivalentes al 97,26% del total recibidas.

Para el mes evaluado el número de manifestaciones crece en un 20,8% para prestación de servicios y en un 61,29% para administración de beneficios. Para este último macro proceso, crece un 70,27% para el proceso de la administración de la red y un 61,9% para el proceso de autorizaciones.

Cuadro 10. Principales atributos / causas detectados por las manifestaciones recibidas en COMFENALCO VALLE.
Autor: Marcelo González A.

<i>ATRIBUTO</i>	<i>CAUSA</i>	TOTAL	%	% Acum.
OPORTUNIDAD	Oportunidad en la atención	912	41,04	41,04
ATENCIÓN	Falta de amabilidad y trato	447	20,12	61,16
PERTINENCIA	Diagnóstico y tratamiento inadecuado	272	12,24	73,40
ACCESIBILIDAD	Dificultad para acceder a los p/s	115	5,18	78,58
PERTINENCIA	Claridad de la inf. med. Suministrada al paciente	64	2,88	81,46

Las cinco principales causas y sus atributos por las cuales se quejan o reclaman los clientes de la EPS acumulado al mes de agosto, equivalen al 81,46% para los procesos de consulta externa en medicina, administración de la red, autorizaciones, clínico de apoyo y consulta médica de urgencias. Se demuestra que el atributo de oportunidad sigue siendo el más crítico con un 41,04% sin descuidar la atención.

Cuadro 11. Número de quejas y reclamos recibidos en los procesos y subprocesos de EPS en COMFENALCO VALLE.

Autor: Marcelo González A.

Id	Proceso / Subproceso	# Manif.	%	% Acum.
A	Consulta externa en medicina	798	35,91	35,91
B	Administración de la red	422	18,99	54,91
D	Autorizaciones	259	11,66	66,56
C	Clínico de apoyo	254	11,43	77,99
E	Consulta médica de urgencias	187	8,42	86,41
....

Procesos con el mayor número de quejas o reclamos que generan el 86,41% de la insatisfacción de los clientes en el negocio, acumulado al mes de agosto

Cuadro 12. Principales quejas y reclamos por atributo / Causa por proceso de consulta externa en medicina general y especializada en COMFENALCO VALLE.

Autor: Marcelo González A.

PROCESO CONSULTA EXTERNA EN MEDICINA GENERAL Y ESPECIALIZADA									
ATRIBUTO	CAUSA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
ATENCIÓN	Actitud del personal	34	17	19	23	29	20	47	37
OPORTUNIDAD	Agilidad en la atención	44	28	37	52	26	22	32	20
PERTINENCIA	Diagnóstico y tratamiento inadecuado	28	21	12	14	11	9	21	10

Es el proceso que genera el mayor número de quejas y reclamos donde la actitud de los funcionarios, la demora en la atención y la percepción de un diagnóstico no acertado representa el 35,91% de la insatisfacción de los clientes en la EPS. A pesar de que este ha sido el comportamiento global acumulado y que reflejaba principalmente lo que ha pasado en la sede de **Servicios Médicos**, para este mes decreció en esta sede y aumentó para la sede **CIS EMCALI** igualmente por el *atributo de atención* por la mala actitud del personal y en *pertinencia* por la información y orientación incorrecta suministrada a los clientes, atributo-causa que no aparece en el pareto de quejas y reclamos del proceso.

Para agosto, las quejas y reclamos se incrementan en un 12% -total del proceso- respecto al mes anterior donde el CIS EMCALI aporta un 60% a raíz del aumento en la población –actividades- atendida aumentando las quejas por los atributos y causas mencionados.

Para mejorar la actitud, actualmente en el CIS EMCALI se sigue sensibilizando al personal a través de una capacitación en los valores institucionales generando un ejercicio de auto evaluación y *compromiso* para colocar su propia meta y mejorar; este plan y meta se revisará y evaluará en un próximo periodo. Por otra parte en cuanto a la pertinencia se sigue trabajando en el manual de objeciones para que todo el personal de contacto lo conozca y suministre la misma información y dé la orientación correcta cuando el cliente la solicite.

Se sugiere una evaluación de estas acciones en un periodo de dos meses para verificar la efectividad de las mismas.

A pesar de que en servicios médicos en agosto el total de quejas decreció en un 35%, debe considerarse un plan de acción para disminuir la tendencia al aumento en las quejas por la oportunidad que esta sede viene presentando desde junio y que para este mes concretamente fue del 29,6% consistente en un aumento en la población atendida. Debe efectuarse la desconcentración del servicio que se tiene proyectada.

Cuadro 13. Principales quejas y reclamos por atributo / Causa por proceso de Administración de la red prestadora de Servicios de Salud en COMFENALCO VALLE.

Autor: Marcelo González A.

PROCESO ADMINISTRACIÓN DE LA RED PRESTADORA	
SEDE/CAUSA	No. Manf
SERVICIOS INTEGRADOS DE SALUD – SERINSA	88
SÁNCHEZ RADIOLOGOS	36
LABORATORIO MÉDICO FAMILIAR ANGEL	32
ALFREDO QUINTERO	23
CLÍNICA VERSALLES S.A.	23
CLÍNICA SAN FERNANDO LTDA.	19

Es el segundo proceso que genera el mayor número de quejas y reclamos a través de la atención de los usuarios remitidos a entidades y médicos adscritos. En forma acumulada representa el 18,99% de la insatisfacción manifestada por los clientes de la EPS y que para el mes de agosto generó el 70,27% de esa insatisfacción.

A pesar de que en el acumulado la IPS de Servicios Integrados de Salud Serinsa alcanza el mayor número de quejas y reclamos, para el mes de agosto porcentualmente el mayor incremento se dio en el adscrito Sánchez Radiólogos que generó el 55% de la insatisfacción de los usuarios por la falta de oportunidad en la atención debido a la poca efectividad que tuvo la contratación de otro radiólogo en la sede principal de Comfenalco en Cali donde se atiende el mayor número de pacientes. Se deben evaluar las acciones que se tomen con este adscrito debido a lo crítico que se a convertido.

Contrastando con la anterior situación, se observó una disminución de las quejas en el Laboratorio Médico Familiar Ángel -que en acumulado es el tercer adscrito con el mayor número de quejas y reclamos- consecuente con la efectividad de la acción tomada para mejorar la *oportunidad* que ha sido la queja más representativa para este adscrito. La desconcentración de la atención en la sede principal de Comfenalco fue la acción implementada consistente en informarle a los usuarios que podían igualmente obtener el mismo servicio en las otras sedes del Laboratorio Ángel ubicados mas cerca del sitio de residencia o interacción del usuario.

En el momento, el adscrito que esta ocupando el cuarto lugar por el número de quejas y reclamos se encuentra desvinculado contractualmente de Comfenalco como consecuencia del no cumplimiento de los estándares de calidad fijados por la Administración de la red.

Se sugiere realizar un seguimiento y evaluación de los planes de acción emprendidos por los demás adscritos así su participación no sea representativa dentro del gran total del proceso.

Cuadro 14.Principales quejas y reclamos por atributo / Causa por proceso de autorizaciones en Salud en COMFENALCO VALLE
Autor: Marcelo González A.

PROCESO AUTORIZACIONES									
ATRIBUTO	CAUSA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
OPORTUNIDAD	Agilidad en la atención	4	13	24	69	12	21	16	24
ACCESIBILIDAD	Dificultad para acceder a las instalaciones físicas							2	2
ATENCIÓN	Actitud del personal de contacto	1	1	2	7	1	1	1	0
ACCESIBILIDAD	Dificultad para acceder a los servicios y obtener información	2	4	2	2	1	1	2	1

En el mes evaluado, es calificado por los usuarios en un tercer lugar con el 11,66% de insatisfacción a través de las quejas y reclamos interpuestas.

Comparado con el mes anterior, hay un incremento del 61,9% dado en gran parte por la insatisfacción con la oportunidad en la atención.

Es importante tener en cuenta que la información acumulada muestra el comportamiento global del proceso en todas las sedes donde hace presencia la EPS pero mucho mas específico refleja el comportamiento en la sede principal de Cali, pues es la sede con mayor volumen de atención

por lo tanto se espera que sea igualmente la sede que genere la mayor cantidad de quejas y reclamos para este proceso.

El incremento del 40% de las quejas de este mes en esta sede, lo generó el atributo de oportunidad a raíz de la demora en la atención generada en primera instancia por el incremento de la población atendida y por la desconcentración de servicios de la IPS de planta que por falta de capacidad, derivó mas remisiones -especialmente en actividades de promoción y prevención- hacia los adscritos que podían atender el crecimiento en la demanda de este tipo de servicios.

A pesar de que se han implementado acciones correctivas para mejorar el proceso, estas no han sido efectivas y se requiere que este proceso sea incluido en un plan de mejora mucho más preventivo donde se involucre el mejoramiento continuo de procesos.

Cuadro 15. Principales quejas y reclamos por atributo / Causa por proceso clínico en COMFENALCO VALLE
Autor: Marcelo González A.

PROCESO CLÍNICO									
ATRIBUTO	CAUSA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
OPORTUNIDAD	Agilidad en la atención	19	28	12	25	16	22	10	14
ATENCIÓN	Falta de amabilidad y trato	7	6	8	6	4	4	2	3
PERTINENCIA	Calidad de los servicios ofrecidos	2	7	1	5	1	0	2	0

Es un proceso crítico por el apoyo que presta directamente a los procesos de consulta médica de urgencias y hospitalización de planta y es evaluado

en cuarto lugar con un 11,43% acumulado de quejas y reclamos que los usuarios manifiestan especialmente por el atributo de *oportunidad* en la atención. Haciendo el comparativo con el mes anterior se observa un incremento general del 8,6% en las quejas que generó específicamente un aumento del 40% por la oportunidad mencionada debido a que se cuenta en el momento con una persona menos en el área de admisiones y en la parte administrativa; considerándose además que hay una persona recientemente contratada en proceso de aprendizaje.

Por otra parte se debe tener en cuenta que el incremento general de quejas -8,6%- sigue un patrón de crecimiento muy similar al de la población atendida en la clínica de planta que fue del 5,10%.

Se sugiere implementar acciones preventivas y/o correctivas que obedezcan a un plan de mejoramiento conducente a la reducción de esa oportunidad y mejorar la actitud del personal.

Cuadro 16. Principales quejas y reclamos por atributo / Causa por proceso de consulta médica general y especializada de Urgencias en COMFENALCO VALLE

Autor: Marcelo González A.

PROCESO CONSULTA MÉDICA GENERAL Y ESPECIALIZADA DE URGENCIAS									
ATRIBUTO	CAUSA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
OPORTUNIDAD	Agilidad en la atención	18	13	12	11	6	7	6	4
PERTINENCIA	Diagnóstico y tratamiento inadecuado	4	1	2	5	8	2	7	6
ATENCIÓN	Falta de amabilidad y trato	0	8	2	2	6	5	2	0

Actualmente ocupa el quinto lugar evaluado con un 8,42% de las quejas y reclamos que se reciben acumulados al mes de agosto, mas sin embargo respecto al mes anterior decrece un 39%. A pesar de que representa el comportamiento global de todas sedes en donde se presta este servicio, refleja especialmente la sede de planta de urgencias en Cali por ser la que genera el mayor volumen de atención de usuarios en este servicio lo cual se espera que arroje igualmente el mayor número de quejas y reclamos.

Acumulado al mes de agosto, el atributo que mas sigue afectando la satisfacción del usuario es la *oportunidad* por la demora en la atención así la población atendida haya disminuido en un 3,5% para la sede mencionada; atributo afectado adicionalmente porque las acciones para realizar una desconcentración y “sacar” la consulta priorizada del sitio actual no han sido tomadas e implementadas por razones presupuestales.

Se requiere implementar igualmente acciones que disminuyan la falta de actitud del personal que atiende en el proceso ya que Comfenalco como organización que ofrece servicios sociales implícitamente sus colaboradores debemos tener una vocación de servicio y enfoque al cliente.

Cuadro 17. Principales quejas y reclamos por atributo / Causa por proceso de atención de promoción y prevención de enfermedades en COMFENALCO VALLE
Autor: Marcelo González A.

PROCESO ATENCIÓN DE PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN									
ATRIBUTO	CAUSA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
OPORTUNIDAD	Agilidad en la atención	4	10	5			2		2
ATENCIÓN	Falta de amabilidad y trato	3	6	1	2	2	1		3
ACCESIBILIDAD	Dificultad para acceder a los servicios	1	3	3			1	1	

A pesar de que no esta dentro de los procesos críticos por el momento, respecto al mes anterior se incrementó en un 60% -especialmente para la sede de fomento en Cali- dado igualmente que el número de usuarios atendidos aumentó tanto en esta sede como en la sede CIS EMCALI en un 31% y 20% respectivamente.

Esta es una causa directa de ese incremento que hace que la oportunidad en forma acumulada siga siendo la queja con mayor frecuencia seguida por la mala actitud del personal que el usuario percibe y califica en el momento que recibe una retroalimentación de parte de los colaboradores del servicio.

Como acción se hará capacitación con todo el personal -especialmente los Recepcionistas- sobre la actitud que debe adoptarse por su parte para atender con calidez y respeto a los clientes, pero se recomienda efectuar

un compromiso mas formal y hacer seguimiento en dos meses al cumplimiento de esta acción.

Cuadro 18. Principales quejas y reclamos por atributo / Causa en el subproceso de prestación de servicios de cirugía en COMFENALCO VALLE

Autor: Marcelo González A.

SUB PROCESO PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CIRUGÍA									
ATRIBUTO	CAUSA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
OPORTUNIDAD	Agilidad en la atención	3	5	1	5	3	3		5
OPORTUNIDAD	Demora en la programación de cx	2	1	4	6	1			
ATENCIÓN	Falta de amabilidad y trato	1	3	1	2	2	1		

Cuadro 19. Principales quejas y reclamos por atributo / Causa en el proceso de consulta externa en odontología general y especializada en COMFENALCO VALLE

Autor: Marcelo González A.

PROCESO CONSULTA EXTERNA EN ODONTOLOGÍA GENERAL Y ESPECIALIZADA									
ATRIBUTO	CAUSA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
OPORTUNIDAD	Cumplimiento en horarios de atención	3	2	2	1		1	3	1
ATENCIÓN	Falta de amabilidad y trato	1	1	1		1	2		
PERTINENCIA	Comodidad en sala de espera							2	
PERTINENCIA	Tratamiento inadecuado	0	2			1	2		

Cuadro 20. Principales quejas y reclamos por atributo / Causa en el proceso de administración de prestaciones económicas en COMFENALCO VALLE

Autor: Marcelo González A.

PROCESO ADMINISTRACIÓN DE PRESTACIONES ECONÓMICAS									
ATRIBUTO	CAUSAS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
PERTINENCIA	FALTA DE CUMPLIMIENTO NORMATIVIDAD	1	2		3	5	1	1	1
OPORTUNIDAD	FALTA AGILIDA PARA PAGO	1	3		1				1
ACCESIBILIDAD	DIFICULTAD PARA ACCEDER A LOS P/S							3	
PERTINENCIA	NO RECONOCIMIENTO DE MAS DIAS DE INCAPACID	0	1			2			
PERTINENCIA	NO PAGO DE INCAPACIDAD	2							1

Cuadro 21. Principales quejas y reclamos por atributo / Causa en el proceso de atención hospitalaria en sede principal en COMFENALCO VALLE

Autor: Marcelo González A.

PROCESO ATENCIÓN HOSPITALARIA EN SEDE									
ATRIBUTO	CAUSA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
OPORTUNIDAD	Agilidad en la atención	1	1	2		1	1		
PERTINENCIA	Calidad de los procedimiento médico / Quirúrgicos y hospitalarios	1	1	1			1		1
ATENCIÓN	Actitud del personal	0			2		2		

Cuadro 22. Principales quejas y reclamos por atributo / Causa en el proceso de consulta odontológica general y especializada de urgencias en COMFENALCO VALLE

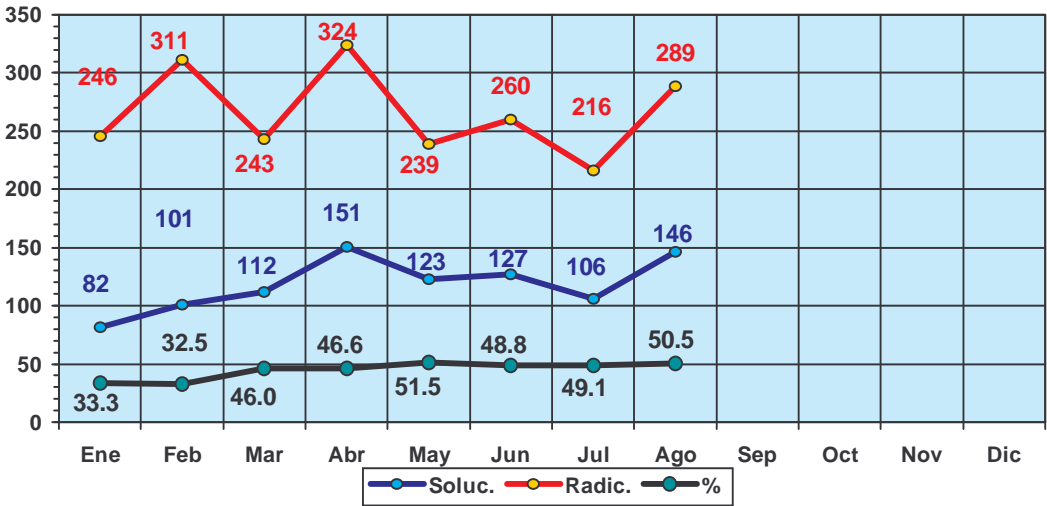
Autor: Marcelo González A.

PROCESO CONSULTA ODONTOLÓGICA GRAL. Y ESPECIAL. DE URGENCIAS									
ATRIBUTO	CAUSA	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
OPORTUNIDAD	Agilidad en la atención	0	0	5	3	0	1		1

Cuadro 23: Manifestaciones Por Tipo (quejas, reclamos, comentarios positivos y sugerencias) en los meses de enero a agosto de 2.005 en COMFENALCO VALLE
Autor: Marcelo González A.

Tipo de manifestación	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	%	% Acu.
Queja	174	219	178	253	168	184	171	220					1567	73,6	73,63
Sugerencia	35	27	17	29	32	30	25	30					228	10,6	84,2
Comentario +	18	40	20	30	31	34	12	23					208	9,77	93,97
Reclamo	19	25	28	12	8	12	8	16					128	6,03	100
Total	246	311	243	324	239	260	216	289					2128	100	

Cuadro 24. Eficiencia global de las manifestaciones radicadas, solucionadas en porcentaje en los meses de enero a agosto de 2.005 en COMFENALCO VALLE
Autor: Marcelo González A.



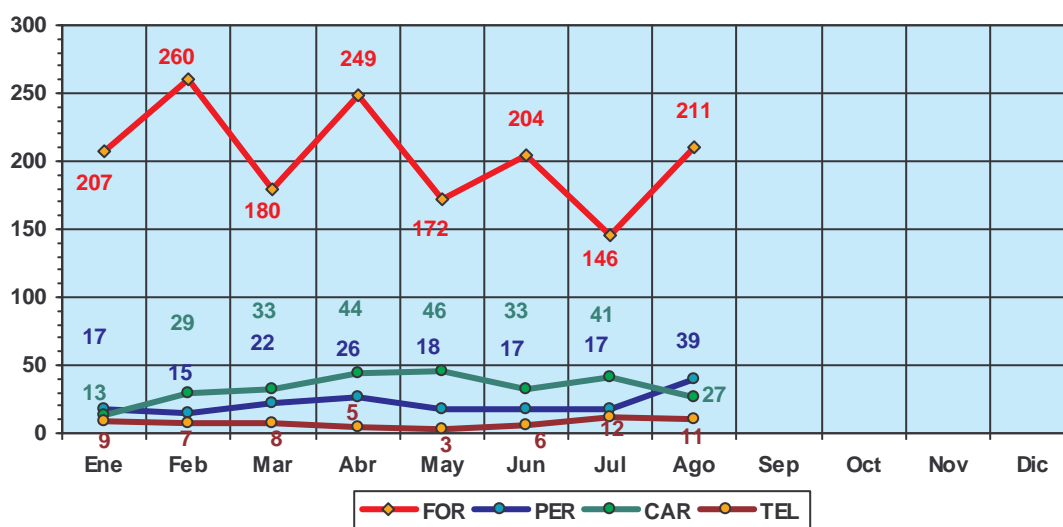
Para el mes de agosto, aproximadamente la mitad -50,51%- de las manifestaciones se atendieron o dieron respuesta y/o solución al usuario en cinco días.

El sostenimiento del valor del indicador se debe a la gestión de los responsables y canales de los procesos de prestación de servicios en planta de la IPS ya que por parte de los procesos de EPS este indicador decreció por la falta de oportunidad en la respuesta y/o solución inmediata por parte de los canales o cierre definitivo de los responsables.

Se plantea como acción de mejora cumplir con el indicador de oportunidad tanto para la radicación de las manifestaciones como para dar respuesta y/o solución a los clientes.

Es importante considerar que actualmente el indicador de oportunidad de los cinco días se está evaluando desde el momento en que la manifestación esta radicada en el aplicativo y tendrá que ser replanteado para evaluarse desde el momento en que el cliente diligencia o interpone su manifestación.

Cuadro 25. Manifestaciones por quejas, reclamos, comentarios positivos y sugerencias recibidas en recepción en forma telefónica, personal, formal en los meses de Enero a Agosto de 2.005 en COMFENALCO VALLE Autor: Marcelo González A.



Hay sub registro de manifestaciones.

A pesar de que el número de manifestaciones volvió a crecer hacia el promedio histórico, se ha observado un subregistro especialmente por los formatos que los canales no radican a tiempo sin dejar de lado las llamadas telefónicas que no son fácilmente identificables, además de otros aspectos propios del proceso.

La conclusión es el resultado de una evidencia en la apertura de buzones en donde se encontró, como ejemplo, formatos sin radicar el 22 de septiembre con fecha de diligenciamiento por parte del cliente desde el 19 y 24 de agosto.

Por otro lado los canales están dejando de hacer la clasificación y asignación en el mismo momento lo que genera un retraso adicional para que el responsable se entere de la manifestación asignada.

Se planteó como opción realizar un análisis entre responsables y sus canales para identificar falencias en el proceso y plantear las respectivas acciones de mejora.

En términos generales las propuestas de mejora son:

Hacer una reinducción general a los canales sobre el aplicativo, sobre el proceso en si, reforzar el proceso de mejoramiento continuo de los procesos y hacer un seguimiento o verificación aleatoria del registro de las manifestaciones por parte de los responsables. Se evaluará la efectividad de estas medidas en noviembre de 2006, cuando se disponga de la información que permita establecer los límites de variación natural, con el

fin de registrar oportunamente aquellos momentos en que las manifestaciones de quejas, reclamos y sugerencias, se aparten de los límites establecidos, casos que deben obedecer a una causa especial que habrá que detectar y corregir.

9. DEFINICION DE PROCESOS DE LOS PUNTOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Acorde con los productos y/o servicios definidos en el modelo:

9.1. PROCESO DE ORIENTACIÓN E INFORMACIÓN

9.1.1. PRODUCTO Y/O SERVICIO 1: ORIENTACIÓN FÍSICA A LOS USUARIOS HACIA LOS SERVICIOS Y ACCESIBILIDAD A LOS MISMOS:

Qué se hace:

Suministrar información sobre ubicación física de las áreas o sitios involucrados del servicio requerido y los requisitos básicos con los que debe contar

Cómo (requerimiento):

- Identificación y/o entendimiento de la necesidad del usuario de acuerdo a lo que expresa verbalmente o soporta mediante documentos.
- Conocimiento de la estructura física y ubicación de las áreas que componen el complejo administrativo donde esta el Punto de Atención al Cliente y de la institución en general
- Conocer la ubicación actualizada de cada una de las áreas y colaboradores.
- Conocimiento de los horarios de atención de las áreas que generan los Productos y servicios solicitados.

-Conocimiento y manejo actualizado de la información de los procesos y productos y servicios asociados a las áreas que los suministran.

-Conocimiento de la información actualizada de los últimos acontecimientos o eventos.

-Hacer validación del sitio o sede de atención del usuario y/o verificar mediante la Historia Clínica sistematizada el tipo de requerimiento del usuario.

-Identificación de necesidades y expectativas.

-Registro para la generación de información.

9.1.2. Producto y/o servicio 2: información básica del portafolio de servicios, derechos y deberes:

Qué se hace:

Suministrar información básica sobre los productos y/o servicios que COMFENALCO ofrece a través de sus distintos negocios y el cubrimiento a que tiene derecho como usuario.

Cómo (requerimiento):

-Identificación y/o entendimiento de la información que el usuario requiere.

-Conocimiento y manejo actualizado de la información del portafolio de servicios que cada uno de los negocios ofrece.

Información básica:

ADMINISTRACIÓN DE PLANES DE BENEFICIO Y SERVICIOS DE SALUD

PLAN OBLIGATORIO DE SALUD -Ley 100-:

-Sobre semanas de cotización -si se pierden, si se trasladan entre EPS's, periodos mínimos de cotización-.

-Servicios en salud ofrecidos -consulta médica general y especializada, consulta odontológica, promoción y prevención, urgencias-.

-Cuotas moderadoras y copagos -de acuerdo a niveles salariales-

-Tiempo para utilizar servicios -a partir de cuando puedo tener servicios-

-Red de atención -sitios y/o ciudades de atención-

MEDICINA PREPAGADA INTEGRAL Y PLAN COMPLEMENTARIO UHCM – URGENCIAS, HOSPITALIZACIÓN, CIRUGÍA Y MATERNIDAD:

-Informar al usuario que requiere estar afiliado a COMFENALCO EPS para poder afiliarse al servicio.

ADMINISTRACION DE SUBSIDIOS Y SERVICIOS DE CAJA

RECREACIÓN:

-**Logística de eventos:** ayudar a la planeación y ofrecimiento de eventos para afiliados, empresas y particulares.

-**Semanas vacacionales:** para afiliados y particulares, programación y sitios donde se ofrece.

-**Grupo scout:** dirigido a niños beneficiarios y particulares -con valor diferencial- y sitios donde se ofrece.

-**Centro Recreativo Valle del Lili:** para afiliados y particulares, informar su ubicación y actividades o servicios que se ofrecen festival playero, servicio de Alimentos y bebidas, instalaciones deportivas, zona acuática, actividades de entretenimiento, ruta de la vida, alquiler de implementos deportivos y juegos de mesa y juegos infantiles y para adultos.

-**Centro Recreativo y Vacacional Yanaconas:** para afiliados y particulares, informar su ubicación, sistema de transporte y actividades o servicios que se ofrecen deporte extremo, eco actividades de entretenimiento, zona acuática, alojamiento / hotel, camping, juegos infantiles, alquiler de implementos deportivos y juegos de mesa y servicio de Alimentos y Bebidas.

-**Club Guadalajara:** para empresas afiliadas, no afiliadas y particulares, informar su ubicación y actividades o servicios que se ofrecen club social y convenciones, club operativo / administración,

instalaciones deportivas – tenis de campo y bolos, alquiler de implementos deportivos y juegos de mesa, servicio de Alimentos y Bebidas y actividades de entretenimiento.

-Centro Recreativo y Vacacional Villasol: para afiliados y particulares, información su ubicación y actividades o servicios que se ofrecen actividades de entretenimiento, zona acuática, alojamiento / hotel, camping, juegos infantiles, alquiler de implementos deportivos y juegos de mesa, instalaciones deportivas y servicio de alimentos y bebidas.

-Centro Recreativo Club Japonés: para afiliados y particulares, informar su ubicación y actividades o servicios que se ofrecen - servicio de alimentos y bebidas, instalaciones deportivas, zona acuática, actividades de entretenimiento, juegos infantiles y alquiler de implementos deportivos y juegos de mesa-.

-Olimpiadas confraternidad: para empresas afiliadas y beneficiarios mayores de 18 años, informar el objetivo del programa, disciplinas deportivas en las que se participa y sitios donde se ofrece.

-Formación deportiva: para niños afiliados y particulares, informar el objetivo del programa orientado a la educación física y formación deportiva para niños, disciplinas deportivas y sitios donde se ofrece.

-Convenios deportivos: para empresas afiliadas, informar el objetivo, brindar acceso a los usuarios a otros escenarios deportivos, disciplinas deportivas y sitios donde se ofrece los convenios.

-**Torneos abiertos:** para empresas afiliadas y no afiliadas, informar el objetivo ofrecer torneos deportivos en diferentes disciplinas deportivas a empresas y grupos sociales de barrios y comunas y los sitios donde se ofrece.

-**Turismo social:** para toda la población afiliada, destinos turísticos y sitios u hoteles para alojamiento.

VIVIENDA:

-**Oferta de proyectos de vivienda:** para afiliados, programas existentes y futuros, la ubicación y servicios que ofrece asesoría en venta de vivienda, análisis de preestudio y crédito, adjudicación de subsidio, trámites legales, subrogación, entrega de vivienda y servicio postventa.

-**Construcción y fortalecimiento del tejido social en los programas de vivienda:** para habitantes en los programas de vivienda ofrecidos e informar el objetivo fortalecimiento de participación y desarrollo de la comunidad.

-**Asesoría técnica:** para población afiliada y servicios que ofrece diagnóstico técnico, reglamentación sobre propiedad horizontal, levantamiento de planos, dibujo de planos, diseño arquitectónico y presupuesto de obra.

-**Banco de vivienda usada:** para afiliados y servicios que ofrece inscripción y verificación legal del inmueble, visita técnica al

inmueble, suscripción de contrato de corretaje e inclusión en el inventario de venta de vivienda usada interactivo.

-Diagnóstico y plan de trabajo para disminución del déficit habitacional por empresa: solo para empresas VIP e informar el objetivo que es el proceso de diagnóstico empresarial detectando las necesidades y requerimientos en vivienda de los trabajadores y permite desarrollar un plan de acción con compromisos entre Empleador, Trabajador y Caja para su satisfacción.

-Subsidio familiar de vivienda: para afiliados con ingresos familiares menores de cuatro SMLV y servicios que ofrece asesoría en los trámites para adquisición del subsidio y postulación, calificación, adjudicación y pago del subsidio.

-Asesoría integral gratuita en vivienda: exclusivo para afiliados en forma gratuita y servicios que ofrece diagnóstico de las necesidades habitacionales y orientación al afiliado en el portafolio de vivienda y plan de acción.

-Asistencia técnica en proyectos de vivienda de interés social para familias independientes: para familias no afiliadas y con ingresos menores a cuatro SMLV y su objetivo acompañamiento a familias no afiliadas e independientes a obtener un subsidio para VIS.

-Asesoría técnica en desarrollo territorial:

EDUCACIÓN:

-Convenio entre instituciones educativas: para población afiliada, nombres y ubicación de las instituciones y su objetivo -facilitar a los afiliados el acceso a diferentes modalidades y niveles educativos a través de tarifas diferenciales y descuentos significativos-.

-Técnico en Auxiliar de Enfermería: para afiliados y no afiliados -con tarifas diferenciales- e informar el objetivo brindar un programa técnico laboral para formar Auxiliares de Enfermería con enfoque humanístico y amplias competencias tanto sociales como laborales para la generación de rentabilidad.

-Técnico en Sistemas con énfasis en Administración: para afiliados y no afiliados -con tarifas diferenciales- y su objetivo brindar un programa técnico laboral para desarrollar en nuestros estudiantes sólidas competencias, habilidades y destrezas a nivel técnico, en los ámbitos de los sistemas computacionales y la administración para la generación de rentabilidad.

-Colegio de adultos: para Empresas afiliadas y no afiliadas, afiliados y no afiliados con tarifas diferenciales es un programa de educación básica y media para personas de edad extra curricular, modalidad semipresencial con una duración de 3 años para desarrollar integralmente las competencias básicas y actitudinales para el trabajo y el acceso a otros niveles de educación al trabajador.

-Colegio: para afiliados y no afiliados -con tarifas diferenciales- y su objetivo brindar un programa de educación básica y media, con énfasis formación para el trabajo en modalidad presencial,

distribuidos en doce grados académicos, para obtener su título de Bachiller Académico y así propiciar el desarrollo integral.

-Escuelas de formación: para afiliados y no afiliados -con tarifas diferenciales-, cursos de formación que actualmente se están dictando y la fecha de programación de futuros con su objetivo programas formativos en áreas específicas de belleza y procesamiento de alimentos, enfocados al empresarismo para desarrollar conocimientos básicos y técnicos que posibiliten generación de recursos de manera autónoma.

-Becas educativas: para trabajadores afiliados, beneficiarios del subsidio familiar cuyos hijos se encuentren cursando entre 1 y 11º grado escolar, su objetivo auxilio económico que se entrega a los trabajadores beneficiarios del subsidio familiar, para que sean destinados en los gastos educativos de uno de sus hijos con alto desempeño académico.

-Cursos varios: para afiliados y no afiliados -con tarifas diferenciales-, cursos que actualmente se están dando y la fecha de programación de futuros, su objetivo brindar cursos de capacitación que permitan la utilización del tiempo y el sano esparcimiento.

-Jornada escolar complementaria: para afiliados y no afiliados -con tarifas diferenciales-, programas educativos para el estímulo de las aptitudes artísticas, la ciencia y la inventiva mediante la experimentación dirigido a posibilitar la educación integral de niños y jóvenes.

-Atención al adulto mayor: para afiliados y no afiliados -con tarifas diferenciales-, es una alternativa que optimiza el proceso de envejecimiento y la etapa de la vejez en aspectos educativos, socioculturales y de entretenimiento para el adulto mayor.

-Desarrollo y capacitación: para empresas afiliadas y el principal objetivo es asesorar y coordinar los programas de capacitación interna en las empresas de acuerdo con el plan diseñado conjuntamente a partir de la identificación de necesidades para contribuir al mejoramiento de su productividad y competitividad.

-Biblioteca: para afiliados y público en general, horarios y ubicación.

-Actividades culturales: para afiliados y público en general -con tarifas diferenciales-, programación y sitios de la actividad.

-Grupo artístico estudiantina: para afiliados.

-Festival artístico: para empresas afiliadas, modalidades artísticas en las que se participa y fomenta una cultura participativa en el arte como mecanismo de integración, desarrollo, respeto, tolerancia y valores culturales.

DROGUERIAS

-Identificación de necesidades y expectativas

-Registro para la generación de información

9.1.3. Producto y/o servicio 3: información actualizada de los clientes **Para el *customer relationship management***

Qué se hace:

-Actualizar la información de los clientes en el sistema para el CRM - sistema de información-.

Cómo –requerimiento-:

-Identificar y/o entender de la necesidad del usuario de acuerdo a lo que expresa verbalmente o soporta mediante documentos.

-Identificar al usuario mediante el carnet o documento de identificación.

-Verificar la información del cliente registrada en el sistema.

-Actualizar de la información.

-Identificar las necesidades y expectativas de los usuarios y afiliados.

-Registrar los datos en el sistema para la generación de información.

9.1.4. Producto y/o servicio 4: generación de reportes

REPORTES:

- Registro de áreas involucradas y registro de servicios solicitados
Número de personas que solicitan ubicación de un área y como acceder al servicio
- Registro de información sobre portafolio y derechos –cobrimiento-.

Número de personas que requieren información de un negocio y servicio solicitado

- Registro de actualización de datos *CRM* -cuando se haga la validación-.

Número de datos actualizados –mes-

- Registro de necesidades y expectativas

Número de necesidades / expectativas registradas de un servicio no ofrecido –mes-

Número de informaciones solicitadas distintas a COMFENALCO –mes-.

9.2. PROCESO DE RECOPIACIÓN Y TRÁMITE DE LA INFORMACIÓN - DEL MACRO PROCESO DE QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS-.

Identificar aquellos usuarios que por su disgusto o por su situación de salud requiere tramite urgente de su manifestación

Atención a manifestaciones del cliente

Se hará a través de los procedimientos definidos en el proceso de recopilación y trámite de la información del macro proceso de Quejas, Reclamos y Sugerencias.

-Procedimiento de radicación, clasificación y asignación de manifestaciones

-Procedimiento de solución, validación y cierre.

10. MEDICION DE LA GESTION EN LOS PUNTOS DE ORIENTACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE

De acuerdo con los procesos establecidos, el primer producto -Orientación física a los usuarios hacia los servicios y accesibilidad a los mismos- y el segundo producto -Información básica del portafolio de servicios, derechos y deberes- se medirá con el siguiente indicador enfocado hacia la calidad de la orientación y atención:

Nombre: Evaluación de la satisfacción de la orientación personalizada ofrecida en los puntos de Atención al cliente.

Objetivo: Evaluar la satisfacción del cliente respecto a la gestión de la orientación personalizada ofrecida Puntos de Atención al cliente.

Fórmula: Ordenar los atributos por importancia y darle un valor para obtener un porcentaje, teniendo en cuenta que 1 es malo y 5 excelente.

Meta actual: 70% por atributo.

Meta para el próximo periodo: 80% mínimo por atributo.

Métrica: %

Periodicidad: Cada dos meses

Responsable: Profesional Servicio al Cliente

Fuente de información: Encuesta de satisfacción diligenciada por los usuarios después del servicio ofrecido en los puntos de atención al cliente

NOTA: La gestión también se medirá en forma global por parte de Mercadeo Institucional dentro de las auditorias de servicio que se harán dos veces en año, donde se tendrán en cuenta la calidad del servicio recibido por los puntos

El tercer producto -Información actualizada de los clientes para el CRM- se medirá a través de la información capturada de los reportes de actualización de datos para el CRM. Este indicador aporta al Sistema Integral de Atención al Cliente pero no propiamente de los Puntos de Atención al Cliente:

Nombre: Medición de la actualización de datos realizados para el CRM

Objetivo: Identificar la actualización de datos realizada para alimentar el CRM

Fórmula: $\text{Número de usuarios a los que se le actualiza los datos para el CRM} / \text{total de la población afiliada en Comfenalco Valle}$.

Meta actual: No Disponible.

Meta para el próximo periodo: Por Definir

Métrica: Número de personas

Periodicidad: Cada dos meses

Responsable: Analista de Atención al Cliente

Fuente de información: Reporte de información de los puntos de atención al cliente

Para el cuarto producto -Generación de reportes- se medirá en dos aspectos; el primero por medio de la información proveniente del Reporte de información de los puntos de atención al cliente y el segundo orientado a la oportunidad de acuerdo con:

Nombre: Identificación de información solicitada por los usuarios

Objetivo: Identificar información solicitada por los usuarios en los Puntos de Atención al Cliente.

Fórmula:

-Áreas más solicitadas

- Productos y/o servicios más solicitados
- Información básica más solicitada
- Necesidades y expectativas más solicitadas
- Información general más solicitada

Meta actual: No Disponible.

Meta para el próximo periodo: Por Definir.

Métrica: N° de manifestaciones más requeridas por los usuarios.

Periodicidad: Bimensualmente

Responsable: Analista de Atención al Cliente

Fuente de información: Reporte de información de los puntos de atención al cliente

Nombre: Índice de oportunidad en la entrega del reporte

Objetivo: Medir la oportunidad en la entrega de la información

Fórmula: Fecha de entrega del reporte vs. Fecha programada por Atención al cliente,

Meta para el próximo periodo: Segunda semana de cada bimestre

Métrica: Tiempo

Periodicidad: Bimensualmente

Responsable: Analista de Atención al Cliente

Fuente de información: Reporte de información de los puntos de atención al cliente

11. CANALES DE COMUNICACIÓN Y RECURSOS

Dentro de los canales definidos en el Sistema Integral de Servicio al cliente se encuentran los siguientes:

- Atención telefónica.
- Aplicativo de Quejas, Reclamos y Sugerencias.
- Pagina Web -Servicioalcliente@comfenalcovalle.com.co-
- Línea 18000 – contestador 24 horas
- Atención personalizada en los Puntos de atención al Cliente de los diferentes centros de servicios, tanto en EPS, como en APBS.

11.1. PROPUESTA MANEJO LÍNEA 18000

Se propone el manejo de una línea única de atención al cliente a nivel nacional que se conformaría de la siguiente manera:

-Conformar un menú principal de opciones por negocio-s-.

-Conformar sub. menús de opciones en cada negocio con los requerimientos que actualmente el cliente mas solicite ejemplo para APBS: Validación de servicios por mora – pago aportes- y documentación, requisitos de afiliación, radicación de afiliaciones, etc.

Para estas opciones mas recurrentes se debe ofrecer una breve claridad al cliente sobre lo que está consultado, además de orientarlo sobre el proceso -área que le puede dar esa claridad- y derivar la llamada a las extensiones

que deberán atenderlo. Es preciso anotar que este proceso debe estar preparado para atender permanentemente esas llamadas.

-Después del ofrecimiento de opciones debe existir una opción final que le permita ser atendido por la orientadora permanente de la línea o por contestador automático para horarios no hábiles.

11.2. RECURSOS

Tecnológicos:

-Hardware y software (20).

-Impresora local / red (20).

-Línea telefónica (20) / extensión (2).

-Fax (1).

-Teléfono para Centro interactivo para auto consulta (2 Torre B y C).

-Línea única 18000 para dar atención y orientación automática a través de opciones y atención personalizada (1).

-Link de atención al cliente en la web.

-Cuenta de correo electrónico (1).

-Call Center.

Talento humano:

Veinte (20) Orientadoras distribuidas en:

-Sede principal Torre B (APBS)	2 (existentes)
-Sede Norte (APBS)	1 (existente)
-Sede Sur (APBS)	1
-Sede Oriente	1 (existente)
-Sede Serinsa (ABPS)	1 (existente)
-Sede Buga (APBS)	1 (existente)
-Sede principal Torre C (AS&S, SF) (en proceso de contratación).	1
-Sedes administrativas de Palmira, Buga, Jamundí, Yumbo, Santander, Cartago, Tuluá y Pereira	8
-Valle del Lili, Yanaconas, Club Guadalajara y Club Japonés (AS&S)	4
-Supernumeraria	1

11.2.1. Turnos

Para APBS en Torre B:

2 Orientadoras en dos turnos de 48 horas semanales para atención continua de 7 AM a 8 PM de lunes a viernes y de 8 AM a 1 PM

Para AS&S – Servicios Financiero en Torre C:

2 Orientadoras en turno de lunes a viernes 7:30 a 12 y 1:45 a 6 PM y sábados de 8 AM a 1 PM -una será supernumeraria para cubrir turnos, vacantes, licencias y vacaciones-

Para sedes y otros sitios:

16 Orientadoras en turno 7:30 a 12 y 1:45 a 6 PM -o el fijado para la atención-

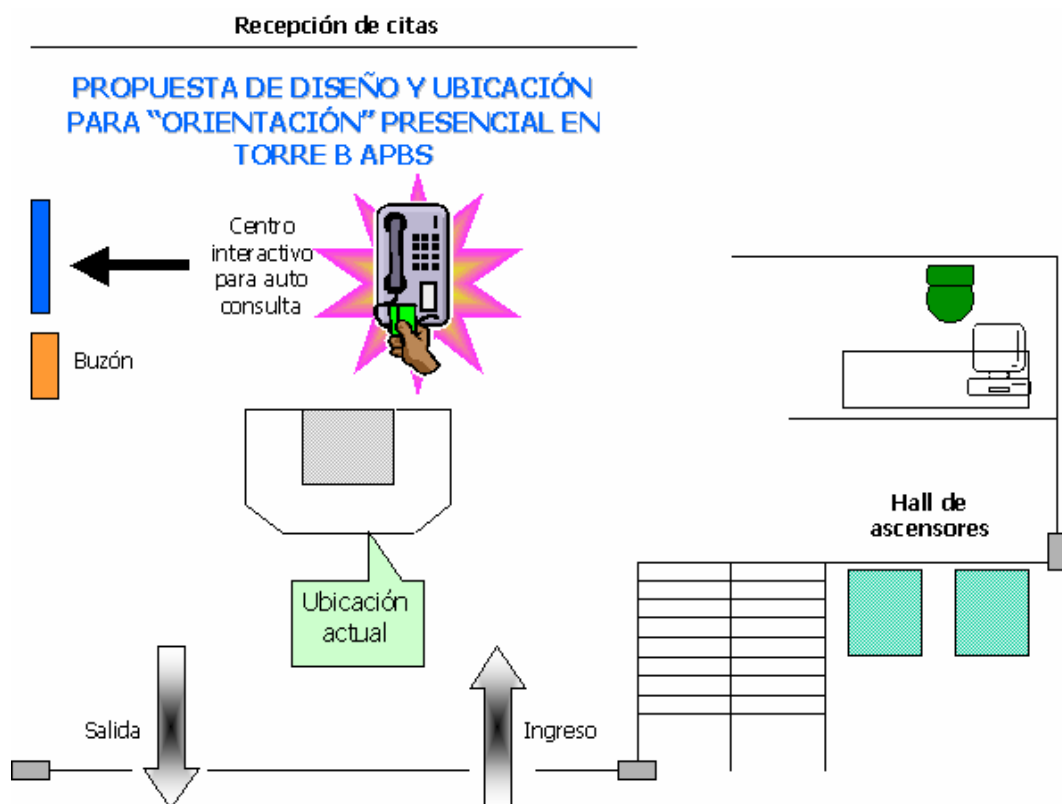
Adecuación física

- Buzones para la recepción de quejas y sugerencias.
- Mobiliario de oficina para los sitios de atención.
- Habladores en Centro interactivo para auto consulta que permitan dar información al cliente.

11.2.2. Propuesta de diseño y ubicación para orientación del punto de atención al cliente en torre APBS.

Figura 6. Propuesta de Diseño y ubicación para Orientación del Punto de Atención al Cliente en Torre APBS.

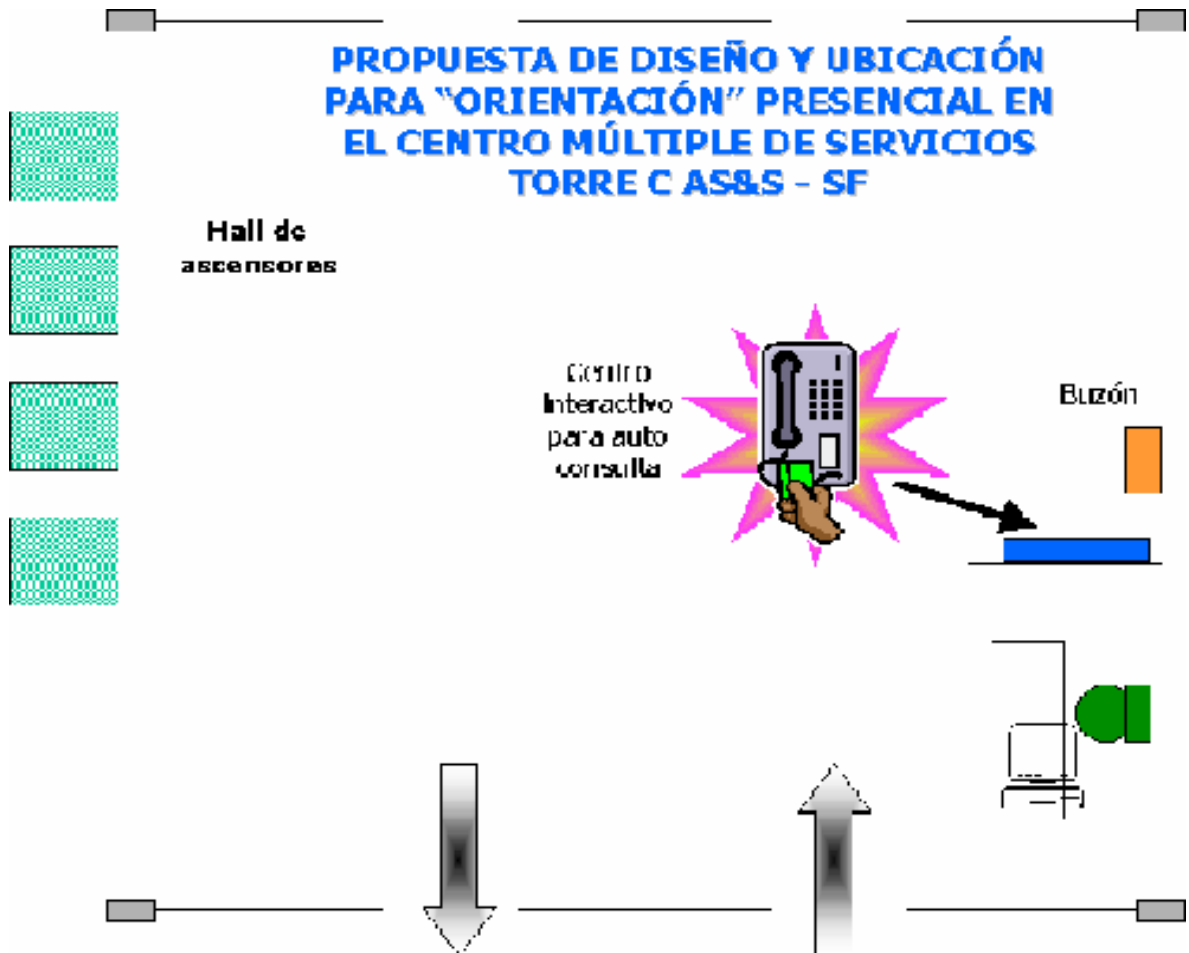
Autor: Marcelo González A.



11.2.3. Propuesta de diseño y ubicación del punto de atención al cliente de forma presencial en el centro múltiple de servicios en la torre C en el negocio de AS&S.

Figura 7. Propuesta De Diseño Y Ubicación Del Punto De Atención Al Cliente De Forma Presencial En El Centro Múltiple De Servicios En La Torre C En El Negocio De AS&S.

Autor: Marcelo González A.



11.3. COSTOS ACTUALES

<u>Recurso:</u>	<u>Costo individual</u>	<u>Costo total</u>
Talento humano:		
Salario (14)	\$845.000.00	\$11.830.000.00
Tecnológicos:		
Hardware (13)	\$3.000.000.00	\$39.000.000.00
Impresoras (13)	\$500.000.00	\$6.500.000.00
Cable de red (13)	\$6.000.00	\$78.000.00
Software (out look office) (13)	\$1.680.000.00	\$21.840.000.00
Comunicación:		
Línea telefónica (13)	\$400.000.00	\$5.200.000.00
Fax (1)	\$460.000.00	\$460.000.00
Teléfono (13)	<u>\$52.200.00</u>	<u>\$678.600.00</u>
Subtotal	\$6.943.200.00	\$85.586.600.00
Adecuación:		
Buzones (80)	\$270.000.00	\$21.600.000.00
Mobiliario y adecuación (13)	<u>\$2.000.000.00</u>	<u>\$26.000.000.00</u>
TOTAL	\$9.213.200.00	\$133.186.600.00

12. CONCLUSIONES

- Se elaboró un Sistema Integral de atención al cliente capaz de mejorar la calidad del servicio, enfocándose en sus necesidades y expectativas, teniendo en cuenta su voz, para que no encuentren diferencia alguna entre el servicio planeado, el servicio proporcionado y servicio percibido por ellos.
- Se analizó la atención al cliente en Junio de 2.005 en COMFENALCO VALLE, obteniendo los procesos a mejorar, teniendo en cuenta las manifestaciones recibidas en el proceso de quejas, reclamos y sugerencias.
- Se dibujó el mapa de los negocios de COMFENALCO VALLE, así como la interrelación y la operatividad del Sistema Integral de Servicio al Cliente propuesto, mostrando a través del mapa el proceso de quejas, reclamos y sugerencias, mejorando el que se empleaba en Junio de 2.005.
- Se identificaron las percepciones y expectativas del servicio por parte del cliente, resaltando los principales atributos y replanteando la actitud, organización y responsabilidad al brindar el servicio.
- Se Identifican los canales de comunicación existentes en COMFENALCO VALLE, revisando las propuestas de mejora que ayuden a generar los factores de éxito a través de la satisfacción al cliente.

13. RECOMENDACIONES

- El manejo de las relaciones con el cliente (CRM) y del Contac center se debe dejar a cargo del Departamento de mercadeo para que este realice las mediciones de los indicadores para medir la gestión en cuanto al servicio al cliente, y la periodicidad con que deben ser medidos así como el tramite de adecuación de dichas herramientas, para que el departamento de Servicio al Cliente se encargue del manejo total de las orientaciones a nivel regional y nacional con el fin de mejorar las relaciones con el cliente y mejorar continuamente el servicio.
- Para la medición de la satisfacción del cliente, el Departamento de Mercadeo también se debe encargar de generar encuestas que midan este aspecto, y tener en cuenta los indicadores propuestos.
- El Departamento de Servicio al cliente debe garantizar el monitoreo y seguimiento del Sistema Integral de Atención al Cliente, orientando a cada uno de los funcionarios en la búsqueda de atención al cliente, fomentando la cultura organizacional que promueva tener en cuenta las opiniones del usuario, para el mejoramiento continuo del sistema., y proponer los ajustes necesarios.

BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Kart. Gerencia del servicio. Karl Albrecht, Ron Zemke. Bogotá: Legis, 1987. 156 p.

CARLZON, Jan. Moments of truth. Jan Carlson, Tom Peters. Paperback. USA: 1989. 138 p.

BROWN, Stanley A. Administración de las relaciones con los clientes: un imperativo estratégico para las organizaciones de negocios. México: Oxford University Press, 2001. 352 p.

ALBRECHT, Kart. La revolución del servicio. Bogotá: 3RD 1998. 235 p.

MCKENZIE, Raymond. La empresa basada en las relaciones: impulsando el éxito en la empresa a través de la gestión de las relaciones con los clientes (crm). Ray McKenzie y el DMR Consulting's Center for Strategic Leadership. Bilbao: Ediciones Deusto, 2002. 364 p

ALBRECHT, Karl y BRADFORD, Lawrence J. Un buen servicio ya no basta: cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Illinois: Dow Jones-Irwin, 1990. Bogotá: Norma, 1996. 333 p.

“Camino hacia la excelencia en CRM”. En Harvard Deusto Marketing & Ventas, USA, No.59 (Nov.-Dic., 2003); p. 24-33.

“Claves para obtener el éxito con el CRM”. En Estrategia Financiera, No.197, (Jul.-Ago. 2003); p. 57-59.

“CRM, un cambio cultural de la empresa”. En Harvard Deusto Marketing & Ventas, No.64,(Sept.-Oct. 2004); p.14-18.

ANEXOS

Anexo A. Reporte de Informacion de los puntos de atencion al cliente

REPORTE DE INFORMACIÓN DE LOS PUNTOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE									
Punto de atención al cliente:									
Fecha:	Día:	Mes:	Año:	Nombre de la Analista:					
Negocio: ADMINISTRACIÓN DE PLANES DE BENEFICIO EN SALUD									
Orientación e información solicitada	MDO	PDA	VTA	RYA	AdR	AdRed	PDS	QRS	
Validación de derechos...				3					
Morosidad.....				5					
Señalización en prestaciones económicas	3								
Donde queda.....									
Información sobre el portafolio de servicios y derechos									
Pierdo semanas al trasladarme de EPS									
Que me cubre la medicina prepagada									
Que programas ofrecen en P y P.....									
Negocio: ADMINISTRACIÓN DE SUBSIDIOS Y SERVICIOS									
Orientación e información solicitada	MDO	PDP	VTAi	VT Ae	RYA	PDS		QRS	
.....									
.....									
Información sobre el portafolio de servicios y derechos									
.....									
.....									
Negocio: DROGUERIA									
Orientación e información solicitada	MDO	POP	GINV	DIS	VTA	EHB		QRS	
Información sobre el portafolio de servicios y derechos									
Negocio: SERVICIOS FINANCIEROS									
Orientación e información	MDO	APL	ORI	GRC	GCB			QRS	

solicitada								
Información sobre el portafolio de servicios y derechos								
ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN PARA (CRM) - validación								
1-Documento de identificación (cc, ti, etc)								
2-Sexo								
3-Tipo (cotizante, beneficiario, etc)								
4-Fecha de nacimiento								
5-NIT de la empresa								
6-Fecha de ingreso laboral								
7-Nombre del afiliado								
8-Nombre de la empresa								
9-Fecha de afiliación								
10-Teléfono								
11-Dirección								
12-Barrio								
REGISTRO DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS								
.....								
.....								
INFORMACIÓN GENERAL SOLICITADA								
....								
.....								

Fuente: Departamento de Mercadeo COMFENALCO VALLE.

Anexo b. formato de perfil de analista de servicio de orientacion

Fecha Elaboración			
Fecha	Día	Mes	Año
	10	08	2005

Fecha Actualización			
Fecha	Día	Mes	Año

(1) Identificación del Cargo			
Nombre del Cargo	Analista de Servicio de Orientación		
Nombre del Ocupante			
Dirección	General		
Gerencia	Desarrollo y Mejoramiento Organizacional	Área	Servicio al Cliente
Cargo del Jefe Inmediato	Profesional de Servicio al Cliente.		
Nombre del Jefe Inmediato	Orlando Silva.		
Ciudad	Cali.		

(2) Misión del Cargo

Ofrecer orientación e información permanente y efectiva al cliente, a través de una atención personalizada y por diferentes canales de comunicación que brinden una adecuada información sobre el acceso a los productos ofrecidos por Comfenalco Valle, identificando oportunidades de mejora, manejo y tramite de manifestaciones, y contribuyendo a la cultura de servicio al cliente.

(3) Dimensiones

No. Personas a cargo	
No. Colaboradores directos	
No. Colaboradores indirectos	
No. Colaboradores funcionales directos	
Total personas a cargo	

Responsabilidad Económica (Presupuesto asignado)		
Nombre de la magnitud	Cantidad	Período

Otras Magnitudes	
Equipos y Herramientas tecnológicas asignadas.	

(4) Principales Responsabilidades

- ✓ **Generar a través del sistema los reportes estadísticos de las quejas, reclamos y requerimientos propios de la orientación.**
- ✓ **Retroalimentar oportunamente al jefe y/o profesional de Servicio al Cliente sobre la efectividad y oportunidad de los canales en el trámite de las manifestaciones para las sedes y regionales.**
- ✓ **Identificar y comunicar las necesidades y dotación de los sitios de orientación.**
- ✓ **Implementar las mejoras encaminadas a lograr la efectividad del sistema integral de atención al cliente.**
- ✓ **Contribuir al desarrollo de la cultura de servicio al cliente.**
- ✓ **Promover la identificación de las necesidades de los clientes.**

(5) Naturaleza de la Responsabilidad		
Principales Decisiones		
Generar a través del sistema los reportes de las diferentes manifestaciones de la orientación.		

Principales Propuestas		
Determinar en las manifestaciones de sedes y regionales, cuales son para mejoramiento continuo.		

(6) Interrelaciones Internas y Externas		
Interrelaciones Internas		
Con Quién	Propósito	Frecuencia
Con todos los funcionarios de Comfenalco Valle	Implementar mejoras encaminadas a lograr efectividad del SIAC.	diaria

Interrelaciones Externas		
Con Quién	Propósito	Frecuencia
Clientes externos	Contribuir e identificare las necesidades ,	diario

	efectividad y oportunidad de las manifestaciones dentro del proceso.	

(7) Perfil

Conocimientos Requeridos	Área	Nivel – Tiempo
Formación Básica	Preferiblemente profesional o técnico, o que se encuentren adelantando estudios de cuarto semestre en adelante en Comunicación social o psicología o carreras afines en el área de servicios sociales	
Formación Complementaria	Manejo de software de quejas, reclamos y sugerencias, herramientas de office y aplicativos corporativos.	
Experiencia	Un año mínimo, en entidades de Salud o Servicios Sociales.	

Otros requisitos	Preferiblemente mujer con Habilidades de liderazgo, proactiva.
-------------------------	--

(8) Otros aspectos

(9) Modelo de competencias	Nivel
Conocimiento de la organización y de los procesos	Alto
Actitud de servicio (Amabilidad, calidez y disposición en la atención al Cliente)	Alto
Comunicación efectiva (Facilidad de expresión verbal / escrita)	Alto
Capacidad Administrativa (Habilidad para planear, ejecutar, verificar y actuar)	Alto
Liderazgo (Inspira a otros, hacia altos estándares de desempeño. Es entusiasta en obtener lo mejor de las personas)	Alto
Excelente relaciones interpersonales (Carisma)	Alto
Capacidad analítica objetiva (Desarrolla evaluaciones objetivas y acertadas de situaciones aun en momentos difíciles)	Alto
Aprender de la experiencia (Aprende activamente de sus propios errores y éxitos, así como de los demás, sobre una base de mejoramiento)	Alto
Manejo de herramientas de escritorio (Word, Excel, power point, etc)	Alto
Manejo del aplicativo de quejas, reclamos y requerimientos	Alto
Trabajo en equipo (Trabaja de manera cooperativa, como miembro de un equipo y esta comprometido con los objetivos del equipo)	Alto

Elaboró			
Nombre	Marceo Gonzalez		
Cargo	Practicante		
Fecha	Día	Mes	Año
	10	08	2005

Revisó			
Nom bre	Orlando Silva		
Carg o	Prof. Servicio al Cliente		
Fech a	Día	Mes	Año
	10	08	2005

Aprobó			
Nombr e	Ricardo Gomez		
Cargo	Director Mejorameintp		
Fecha	Día	Mes	Año
	10	06	2005